



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

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA
COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES
TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR

AUTOR:

ING. RUBEN EDUARDO ALCIVAR CASTILLO

TUTOR:

ING. JORGE LEON

Guayaquil – Ecuador

NOVIEMBRE 2023

Agradecimiento

Gracias a Dios por su amor infinito durante toda mi vida y por acompañarme en el camino de este logro personal, gracias a Telconet que confió en mí para apoyarme con mi crecimiento profesional, a mis padres Ing. Eduardo Alcivar Delgado y Sra. Rosario Castillo Flores a quienes amo y agradezco con todo mi corazón por sus enseñanzas, cariño y esfuerzo por la educación que me brindaron, a mi hermana, a mi esposa, mi compañera Carla Garcia por su apoyo y amor siempre, gracias a mis hijos que con su sola presencia me llenan de energía para conseguir cualquier objetivo.

Al Glorioso San José La Salle donde me formé en mi época colegial, a todos los compañeros que tuve en esta maestría que hicieron especial este capítulo de mi vida, a los excelentes maestros de ESPAЕ que me impartieron sus conocimientos, consejos y criterios, en especial al Ingeniero Jorge Leon, el Ingeniero Alfredo Armijos y al Ingeniero Pedro Román por sus enseñanzas y guía para la culminación de este Trabajo de Titulación. Gracias de todo corazón, que Dios los bendiga.

Rubén Eduardo Alcivar Castillo

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Mi familia entera por quienes doy la vida y en especial a mi padre Ing. Eduardo Alcivar Delgado, te extrañaré mucho al celebrar este triunfo, espero darte mucha alegría allá junto a Dios y para cuando te vuelva a ver espero llevarte muy buenas historias de esfuerzo y dedicación

Rubén Eduardo Alcivar Castillo

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ec. Pedro Daniel Román Barrezueta

Vocal del Tribunal

Ing. Benigno Alfredo Armijos de la Cruz

Vocal del Tribunal

Ing. Jorge Leon Porras
Tutor de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

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

RUBEN EDUARDO ALCIVAR CASTILLO
Ingeniero Comercial



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

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1260

APELLIDOS Y NOMBRES	ALCIVAR CASTILLO RUBEN EDUARDO
IDENTIFICACIÓN	0917373730
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	780413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-11-17
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,80) NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los diecisiete días del mes de Noviembre del año dos mil veintitres a las 13:06 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LEÓN PORRA JORGE VICENTE, Director del trabajo de Titulación, ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Vocal y ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR.", presentado por el estudiante ALCIVAR CASTILLO RUBEN EDUARDO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,80/10,00, NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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

Jorge Vicente
Leon Porra

Digitally signed by Jorge Vicente
Leon Porra
Date: 2023.11.22 07:00:32 -05'00'

LEÓN PORRA JORGE VICENTE
DIRECTOR



Digitally signed by
BENIGNO ALFREDO
ARMIJOS DE LA CRUZ

ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

PEDRO DANIEL
ROMAN
BARREZUETA

Firmado digitalmente por PEDRO
DANIEL ROMAN BARREZUETA
Fecha: 2023.11.22 07:51:30
-05'00'

ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Digitally signed by
RUBEN EDUARDO
ALCIVAR CASTILLO

ALCIVAR CASTILLO RUBEN EDUARDO
ESTUDIANTE

Tabla de contenido

1	Capítulo 1 Entorno Institucional	1
1.1	Introducción General	1
1.1.1	Hitos Institucionales	2
1.1.2	Contexto nacional	2
1.1.3	Contexto Internacional	3
1.1.4	Gobierno Corporativo	3
1.1.5	Desafíos institucionales-	4
1.2	Filosofía Institucional	5
1.2.1	Misión	5
1.2.2	Valores	5
1.3	Modelo de Negocios Business Model Canvas (BMC)	7
1.3.1	Segmento de mercado	7
1.3.2	Propuesta de valor	7
1.3.3	Relación con los clientes	8
1.3.4	Canales de Servicio	8
1.3.5	Actividades Claves	8
1.3.6	Recursos Claves	9
1.3.7	Alianzas Claves	10
1.3.8	Estructura de costos	10
1.3.9	Estructura de ingresos	12

1.4	Estrategia Institucional	13
1.4.1	Estrategia General.....	13
1.4.2	Mapa Estratégico.....	17
1.4.3	Cuadro de Mando Integral	18
1.4.4	Iniciativas.....	22
1.5	Arquitectura Empresarial.....	24
1.5.1	Cadena de Valor.....	26
1.5.2	Riesgos y controles FODA	33
1.5.3	Organigrama institucional.....	34
1.5.4	Sistemas de información	35
1.5.5	Infraestructura Tecnológica	36
2	Capítulo 2 Caso de Negocio	37
2.1	Resumen Ejecutivo	37
2.1.1	Definición del problema / oportunidad	37
2.1.2	Análisis de brechas.....	39
2.1.3	Iniciativas Claves.....	43
2.2	Estudio de alternativas	44
2.2.1	Alcance de la solución de la Alternativa 1	45
2.2.2	Alcance de la solución de la Alternativa 2	48
2.2.2.1	Estudio de Mercado de la Alternativa 1	50
2.2.3	Estudio de Mercado de la Alternativa 2	55
2.2.4	Estudio Regulatorio de la Alternativa 1	56

2.2.5	Estudio Regulatorio de la alternativa 2	58
2.2.6	Estudio administrativo de la alternativa 1	59
2.2.7	Estudio administrativo de la alternativa 2	60
2.2.8	Análisis de Riesgos de la Alternativa 1	61
2.2.9	Análisis de Riesgos de la Alternativa 2	63
2.2.10	Estudio Económico de la Alternativa 1	65
2.2.11	Estudio Económico de la alternativa 2	68
2.2.12	Estudio Financiero comparativo entre las dos alternativas.....	71
2.3	Evaluación Multicriterio	71
2.4	Justificación de la selección	73
2.5	Enfoque de implementación.....	73
3	Capítulo 3 Acta de Constitución del proyecto	76
3.1	Nombre del Proyecto.....	76
3.2	Propósito y justificación del proyecto	76
3.3	Descripción del Proyecto y Entregables.....	77
3.3.1	Descripción General	77
3.3.2	Principales Entregables	78
3.4	Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto	78
3.5	Objetivos del Proyecto	78
3.5.1	Objetivos Estratégicos	78
3.5.2	Indicadores de Éxito	79
3.6	Premisas y Restricciones.....	79

3.6.1	Premisas.....	79
3.6.2	Restricciones	79
3.7	Riesgos de Alto Nivel	79
3.8	Cronograma de Hitos del Proyecto	80
3.9	Presupuesto Estimado	80
3.10	Lista de Interesados.....	80
3.11	Requisitos de Aprobación de Proyecto	81
3.12	Asignación del director del proyecto	81
3.13	Autoridad del director del proyecto.....	81
3.14	Asignación y Autoridad Patrocinador del Proyecto	82
3.15	Aprobaciones del proyecto	82
4	Planificación del Proyecto.....	83
4.1	Gestión de la Integración	83
4.1.1	Procedimiento y dirección del proyecto	83
4.1.2	Ciclo de vida y enfoque del proyecto	83
4.1.3	Enfoque del proyecto.....	84
4.1.4	Desempeño del Proyecto	85
4.1.5	Situación Actual del Proyecto	85
4.1.6	Procedimiento de Monitoreo y control	86
4.1.7	Procedimiento de Control de cambios	87
4.1.8	Registro de lecciones Aprendidas	91
4.1.9	Procedimiento de Cierre del Proyecto	92

4.2	Gestión del Alcance	95
4.2.1	Plan de Gestión del Alcance.....	95
4.2.2	Enunciado del Alcance	100
4.2.2.1	Descripción.....	100
4.2.2.2	Criterios de Aceptación del Producto	101
4.2.2.3	Entregables del proyecto.....	101
4.2.2.4	Exclusiones del proyecto:.....	103
4.2.2.5	Restricciones del proyecto:	103
4.2.2.6	Supuestos	103
4.2.3	EDT Estructura de descomposición del Trabajo.....	105
4.2.4	Diccionario de la EDT	106
4.2.5	Matriz de trazabilidad de los requisitos.....	112
4.3	Plan de gestión del Tiempo.....	112
4.3.1	Plan para la gestión del cronograma	113
4.3.2	Fases del proyecto	119
4.3.3	Cronograma del Proyecto (Ms Project).....	120
4.3.4	Línea base del Cronograma	121
4.3.5	Listado de Actividades e Hitos y secuencia miento	124
4.3.6	Estimación de Recursos de Actividades.....	129
4.3.7	Estimación de duración de actividades.....	132
4.3.8	Ruta Crítica.....	135
4.4	Plan de Gestión del Costo.....	138
4.4.1	Plan de Gestión del presupuesto.....	138
4.4.2	Estimación de Costos	141

4.4.3	Presupuesto del proyecto	151
4.4.4	Timeline del proyecto (curva S)	151
4.5	Gestión de la Calidad	152
4.5.1	Plan de Gestión de la Calidad	152
4.5.1.1	Política de La Calidad del Proyecto.....	152
4.5.1.2	Línea Base de la calidad del proyecto.....	152
4.5.1.3	Actividades de la calidad.....	153
4.5.1.4	Roles de la Gestión de Calidad	154
4.5.1.5	Organización para la calidad del proyecto	156
4.5.1.6	Documentos Normativos para la calidad	157
4.5.1.7	Proceso de Gestión de la calidad.....	157
4.5.2	Métricas de la calidad	159
4.5.3	Listas de verificación de la calidad	162
4.6	Gestión de los recursos.....	164
4.6.1	Plan de Gestión de los recursos.....	164
4.6.2	Matriz de Asignaciones de personal al proyecto	168
4.6.3	Descripción de Roles.....	173
4.6.4	Matriz de adquisición del personal.....	184
4.7	Comunicaciones.....	185
4.7.1	Plan de gestión de las comunicaciones	185
4.8	Gestión de Riesgos.....	192
4.8.1	Plan de Gestión de Riesgos	192
4.8.2	Registro de riesgos del proyecto	197
4.8.3	Planes de Respuesta.....	200

4.8.4	Análisis Cualitativo de los riesgos	205
4.9	Adquisiciones	208
4.10	Gestión de interesados	224
4.10.1	Registro de los interesados	224
4.10.2	Clasificación de los interesados	225
4.10.3	Plan de Gestión de los interesados	226
4.10.4	Estrategia de gestión de los interesados.....	227
4.10.5	Flujo de interrelaciones de interesados	228
4.10.6	Requisitos de información de interesados.....	228
4.10.7	Seguimiento de gestión de interesados	229
5	Anexos.....	231
6	Bibliografía:.....	262

Índice de Tablas

Tabla 1.	Iniciativas.....	22
Tabla 2.	Tabla de Arquitectura empresarial.....	24
Tabla 3.	Tabla de Riesgos y controles FODA.....	33
Tabla 4.	Tabla de sistemas de información	35
Tabla 5.	Análisis de Brechas e iniciativas.....	41
Tabla 6.	Tabla de Iniciativas Claves.....	43
Tabla 7.	Compañías del sector.....	51
Tabla 8.	Ingresos y utilidad de las empresas del sector	52
Tabla 9.	Matriz de Perfil competitivo.....	54
Tabla 10.	Escala de Impacto	61
Tabla 11.	Escala de Probabilidad/Ocurrencia.....	61
Tabla 12.	Riesgos Alternativa 1	62
Tabla 13.	Planes de Mitigación – Riesgos de Alternativa 1	62
Tabla 14.	Escala de Impacto	63
Tabla 15.	Escala de Probabilidad/Ocurrencia.....	63
Tabla 16.	Riesgos Alternativa 2.....	64
Tabla 17.	Planes de Mitigación – Riesgos de Alternativa 2	64
Tabla 18.	Valores considerados para el estudio financiero	66
Tabla 19.	Historial de variación de ingresos por venta	68

Tabla 20.	Variables y valores para el estudio económico de la alternativa 2	68
Tabla 21.	Criterios de Selección.....	72
Tabla 22.	Matriz de priorización.....	73
Tabla 23.	Procedimiento de Monitoreo y Control.....	86
Tabla 24.	Procedimiento para control de cambios.....	88
Tabla 25.	Funciones y roles del proyecto	90
Tabla 26.	Procesos para el cierre del proyecto	92
Tabla 27.	Matriz de roles para cierre de fases del proyecto	93
Tabla 28.	Entregables Proyecto	101
Tabla 29.	Fases del proyecto	119
Tabla 30.	Línea Base de la calidad del proyecto	152
Tabla 31.	MATRIZ DE ACTIVIDADES DE LA CALIDAD.....	153
Tabla 32.	Matriz de adquisición del personal	184
Tabla 33.	Matriz de Comunicaciones del Proyecto.....	190
Tabla 34.	Registro de riesgos.....	197
Tabla 35.	Riesgos destacados que requieren acción	207
Tabla 36.	Cálculo de reserva para contingencia de riesgos	208

Índice de Imágenes

Imagen 1.	Business Model Canvas	12
Imagen 2.	Mapa Estratégico	17
Imagen 3.	Cadena de Valor	26
Imagen 4.	Organigrama institucional.....	34
Imagen 5.	Información del sector según la Super Intendencia de compañías	53
Imagen 6.	Matriz MPC.....	54
Imagen 7.	Ciclo de vida y consideraciones del proyecto.....	83
Imagen 8.	Formato de cierre de proyecto	94
Imagen 9.	EDT Estructura de descomposición del trabajo.....	105
Imagen 10.	Cronograma del proyecto	120
Imagen 11.	Hitos del proyecto.....	120
Imagen 12.	Ruta Crítica del proyecto	135
Imagen 13.	Organigrama para la calidad del proyecto.....	156
Imagen 14.	Estructura organizacional del proyecto	165
Imagen 15.	Diagrama del flujo de la información	189
Imagen 16.	Mapa de Calor de Riesgos	195
Imagen 17.	Mapa de calor de oportunidades	196
Imagen 18.	Registro de los interesados	224
Imagen 19.	Clasificación de interesados.....	225
Imagen 20.	Flujo de interrelaciones de interesados	228

Imagen 21. Estrategia para aplicar con los interesados..... 229

Índice de Anexos

Anexo 1.	Business Model Canvas	231
Anexo 2.	Entrevista al Gerente General	231
Anexo 3.	Encuesta de satisfacción de clientes de diciembre 2021.....	235
Anexo 4.	Encuesta al personal que trabajo en estrategia 2020.....	240
Anexo 5.	EDT	246
Anexo 6.	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	247
Anexo 7.	INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO.....	249
Anexo 8.	SOLICITUD DE CAMBIO.....	250
Anexo 9.	SEGUIMIENTO DE CAMBIOS	250
Anexo 10.	REUNIONES DE SEGUIMIENTO	251
Anexo 11.	PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR FASE	252
Anexo 12.	MÉTRICAS DE LA CALIDAD	252
Anexo 13.	LISTAS DE VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD	252
Anexo 14.	DESCRIPCIÓN DE ROLES DEL PROYECTO.....	253
Anexo 15.	INFORME EJECUTIVO.....	255
Anexo 16.	MINUTA DE REUNIÓN	256
Anexo 17.	LECCIONES APRENDIDAS	257
Anexo 18.	POLÍTICA DE LA CALIDAD	258
Anexo 19.	MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO	259
Anexo 20.	ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES.....	259

Anexo 21.	MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	261
Anexo 22.	REGISTRO DE RIESGOS	261

1 Capítulo 1 Entorno Institucional

1.1 Introducción General

TEXOSTEL es una empresa con operaciones en Ecuador con una trayectoria de más de 10 años en Soluciones de Internet, Centro de Datos, Cloud Computing, Seguridad Lógica Gestionada, Colaboración, tránsito e inteligencia Artificial.

Cuenta con una sólida plataforma de infraestructura de Fibra Óptica que le ha permitido ocupar los primeros lugares de proveedores de servicios de telecomunicaciones en el país.

Sus centros de datos que cuentan con la certificación internacional más alta de la industria otorgada por el Uptime Institute en la categoría Tier IV albergan la infraestructura de computación en la nube de las empresas líderes del país, debido a que ha sido pionero en proyectos tecnológicos y basa su fortaleza en la búsqueda de la excelencia a través de servicios gestionados de manera profesional y en constante preparación técnica obteniendo certificaciones internacionales de las más importantes marcas y fabricantes del sector de tecnología.

La innovación constante ha sido el norte que han marcado los directivos durante años y es su marca reconocida en la industria por lo que destaca en la actualidad con proyectos de inteligencia artificial con tecnología de punta compitiendo con las empresas más importantes de toda Latinoamérica.

La compañía aparte de ser un socio estratégico con el sector privado ha realizado y sigue haciendo grandes inversiones en proyectos de seguridad ciudadana a través de video vigilancia asistida por inteligencia artificial y herramientas de telepresencia para Educación y Salud, aporte que fue demostrado de gran manera mientras estuvimos azotados a nivel mundial por la pandemia.

1.1.1 Hitos Institucionales

- Inicio de operaciones año 2010
- Tendido de primera interconexión a nivel nacional año 2012
- Construcción del Centro de Datos año 2015
- Implementación del Centro de Ciber Seguridad año 2019
- Asociación del consorcio de cable submarino año 2020
- Inteligencia Artificial 2022

1.1.2 Contexto nacional

TEXOSTEL a nivel nacional se encuentra entre los proveedores con mayor participación del mercado en la provisión de servicios de telecomunicaciones al sector corporativo,

Cuenta actualmente con la red de fibra óptica de mayor cobertura y con mayor cantidad de kilómetros tendidos de fibra óptica.

Es parte de un holding corporativo con varios frentes donde la ventaja competitiva es la tecnología y la innovación.

Ha registrado 2 emisiones de obligaciones en bolsa de valores por mas de 5 millones de dolares y es considerado como un contribuyente especial por el SRI. Servicio de rentas Internas.

Se constituye como una de las instituciones que mas personal contratado tiene dentro del país como casi 5 mil empleados a nivel nacional.

1.1.3 Contexto Internacional.

A nivel internacional ha sido considerado durante años como uno de los proveedores de comunicaciones emblemáticos de la región andina y por su buen manejo financiero y visión forma parte del Consorcio del Cable submarino que une América del Norte con América del Sur a través de las telecomunicaciones.

Dentro de los hitos más destacados se encuentran pertenecer a la red más grande de centros de datos certificados y de ser nodo de almacenamiento para la plataforma Facebook, Google y Netflix dentro de las más conocidas.

Es el principal punto de conexión con las cadenas internacionales de telecomunicaciones como Telia, British Telecommunication, Cable and Wireless entre otras.

1.1.4 Gobierno Corporativo

Texostel tiene un Directorio estructurado, el mismo que se reúne periódicamente para tomar las decisiones estratégicas y el proceso operativo de la compañía. De igual manera, opera en función de su administración manteniendo reuniones frecuentes donde se analiza la situación de la empresa en cuanto a presupuestos, productividad, demás indicadores de relevancia del negocio y control de las estrategias y cuenta con una unidad de control interno que hace un seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos. La empresa proporciona a sus grupos de interés un flujo continuo de información evidenciando la transparencia de sus servicios.

Las estrategias y objetivos son aprobados por la Junta General de Accionistas y autorizados a su ejecución y cumplimiento a la Gerencia General.

La directiva de la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera

Gerencia General

Gerencia de innovación

Gerencia técnica

Gerencia administrativa financiera

Gerencia de Recursos Humanos

Dirección Legal

Gerencia Comercial

1.1.5 Desafíos institucionales-

La compañía Texostel ubicada en Ecuador ha encontrado varios desafíos entre los principales están:

- Aumentar los ingresos por ventas y la rentabilidad sobre los servicios que brindamos a las compañías ecuatorianas.
- Mantener una red de telecomunicaciones y los centros de datos con un nivel de disponibilidad del 99%
- Mantener el nivel de satisfacción de los clientes en un 95% con el mejor costo para el soporte y mantenimiento de la red.
- Cumplimiento de calidad en el servicio que obligan los entes reguladores.

- Permanecer competitivos con un cambiante mundo tecnológico que brinda mejores servicios con mejores costos para los usuarios.

1.2 Filosofía Institucional

1.2.1 Misión

Buscar la excelencia en la provisión de la comunicación de datos, a través del uso de la mejor tecnología disponible y la preparación continua de nuestros recursos humanos, en beneficio de la comunidad, cliente y empresa.

Visión

Para el 2025 ser la mejor alternativa e integrar al Ecuador a través de la provisión de servicios de comunicación de video, voz y datos; siguiendo estándares internacionales de calidad y usando la mejor y más moderna tecnología en telecomunicaciones.”

1.2.2 Valores

De acuerdo con información obtenida tenemos que la organización se sostiene sobre los siguientes valores que gobiernan el accionar y proceder de cada uno de sus colaboradores y que son:

- Excelencia
- Integridad
- Transparencia
- Innovación
- Proactividad

Excelencia

Trabajamos con altos estándares de calidad y buenas prácticas globales, reinventándonos continuamente para brindar la mejor experiencia en nuestros servicios

Integridad

Trabajamos y fomentamos una cultura de integridad desde todos nuestros ejes, promoviendo una cultura de ética corporativa responsable

Transparencia

Mantenemos informados con transparencia y veracidad de información a todos nuestros grupos de interés

Innovación

Innovamos continuamente para brindar soluciones disruptivas a nuestros clientes y socios de negocios.

Proactividad

Nos anticipamos ante posibles escenarios de riesgo, a través de una cultura de prevención.

1.3 Modelo de Negocios Business Model Canvas (BMC)

1.3.1 Segmento de mercado

Durante varios años se ha posicionado como una de las empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones en los sectores financieros y banca, también ha logrado destacar en las empresas públicas, así como en las empresas pymes del país colocando no solo servicios de telecomunicaciones sino de gestión tecnológica en general como servicios de nube y seguridad lógica.

La empresa cuenta con una participación interesante en sector Corporativo, Pymes y Mediana Empresa.

1.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es brindar Soluciones Tecnológicas con un Acuerdo de nivel de servicios de gran calidad para que las empresas ecuatorianas compitan eficientemente en un mundo que se está transformando digitalmente y que puedan alcanzar los objetivos corporativos para ser líderes en el mercado.

La propuesta de valor de la compañía es generar servicios integrados de tecnología y comunicaciones que se puede ajustar a las medidas y necesidades de cada cliente en el tiempo bajo el conocido concepto de AAS (as a service), para esto cuenta con un musculo financiero que reinvierte sus utilidades en la empresa dando solidez para proyectos de los clientes, desde los últimos años ha incorporado los departamentos de Innovación y el departamento de investigación y desarrollo para generar herramientas de valor para los usuarios que apuntan a la ventaja competitiva para liderar el mercado.

1.3.3 Relación con los clientes

Debido a ser productos de tecnología que requieren la asesoría personalizada de ejecutivos con los clientes, la compañía lo realiza mediante reuniones con jefes de tecnología o stakeholders de las organizaciones para analizar los puntos de dolor y hacer propuestas para alcanzar los objetivos corporativos.

Adicional a esto en los últimos años está apoyándose en la tecnología para lograr la omnicanalidad y atender a sus clientes por diferentes plataformas como WhatsApp, Messenger Facebook, correo electrónico y robots en sitio web, esto especialmente orientado a los casos de soporte y servicio al cliente.

1.3.4 Canales de Servicio

La compañía cuenta con un grupo de 30 asesores corporativos distribuidos en 6 grupos de ventas para atender los clientes, este grupo tiene una amplia experiencia en el sector de telecomunicaciones con un tiempo promedio de 10 años de labores en el sector.

Por la actual situación cuentan con varios canales de comunicación para su contacto, como teléfono convencional, líneas celulares, WhatsApp, correo electrónico y plataformas web de ayuda a través de algoritmos (bots).

1.3.5 Actividades Claves

Las actividades claves de la compañía giran en torno a las telecomunicaciones con enlaces de datos e internet complementados con servicios de nube y Servicios gestionados de TI, siendo las principales actividades:

- Análisis de clientes y oportunidades
- Reunión de trabajo de descubrimiento de requerimientos.
- Documentar información para control y seguimiento.
- Cierre de oportunidades y entrega de proyectos al área técnica.
- Provisión de telecomunicaciones como enlaces de datos y servicio de internet
- Provisión de servicios gestionados de tecnología
- Brindar soporte técnico preventivo y correctivo

1.3.6 Recursos Claves

La compañía cuenta con oficinas propias en las 3 principales ciudades del País, Guayaquil, Quito Cuenca,

Además, posee cerca de 2000 km de fibra óptica en 24 provincias del Ecuador, además de ser parte del consorcio de cable submarino que une toda América.

Se cuenta también con tres sedes, una en cada ciudad, la más pequeña tiene aproximadamente 2000 metros cuadrados, donde funcionan oficinas administrativas, técnicas, bodegas y área comercial.

La empresa posee un parque automotor de 200 vehículos propios que son camionetas para desempeñar las funciones de implementación de las comunicaciones y soporte a la red.

Dentro del ambiente de equipos más de 200 servidores y más 300 computadores personales y laptops para el personal, cerca de un 90% del personal está equipo celular móvil provisto por la compañía con un plan de datos ilimitado para números dentro de la compañía.

Personal técnico capacitado en diferentes tecnologías y fabricantes.

1.3.7 Alianzas Claves

Para cumplir los objetivos de calidad TEXOSTEL es socio comercial de los gigantes mundiales de tecnología, como HUAWEI, Cisco, HP y empresas de Software para brindar Soluciones Poderosas para los usuarios además para garantizar la provisión de conectividad con el mundo es miembro del consorcio del Cable Submarino del Caribe y del Pacífico.

1.3.8 Estructura de costos

La estructura de Costos está clasificada en los siguientes grupos:

- Costos de Investigación y desarrollo
- Costos de Comercialización
- Costos de operación y soporte Técnico
- Costos Administrativos

Y por su volumen de actividad los hemos dividido en:

Gastos variables:

- Beneficios Sociales
- Vacaciones
- Sueldos y Salarios
- Sobretiempos
- Aporte IESS
- Indemnización de Empleados
- Otros beneficios del personal
- Capacitación

- Uniformes
- Gastos de Capacitación
- Transporte de Clientes
- Combustible

Gastos fijos

- Arriendo
- Servicios Básicos
- Telefonía
- Salud Ocupacional
- Seguridad física y vigilancia
- Seguro de vehículos
- Mantenimiento de Edificios
- Mantenimiento de Equipo
- Mantenimiento de Vehículos
- Gastos de marketing y administrativos
- Equipos de protección e Higiene Industrial (EPP)
- Gastos de Viaje
- Materiales y equipos de limpieza
- Amortización
- Publicidad
- Suministros de oficina
- Legal
- Otros gastos no operacionales
- Otros Servicios por contrato

- Varios

1.3.9 Estructura de ingresos

Los ingresos actuales se sostienen a través de las diferentes soluciones como servicio que integren tecnología tradicional con las nuevas modalidades, como IOT, AI, Big Data, etc. pero en su gran mayoría de internet y datos que es el servicio con mayor antigüedad en la empresa.

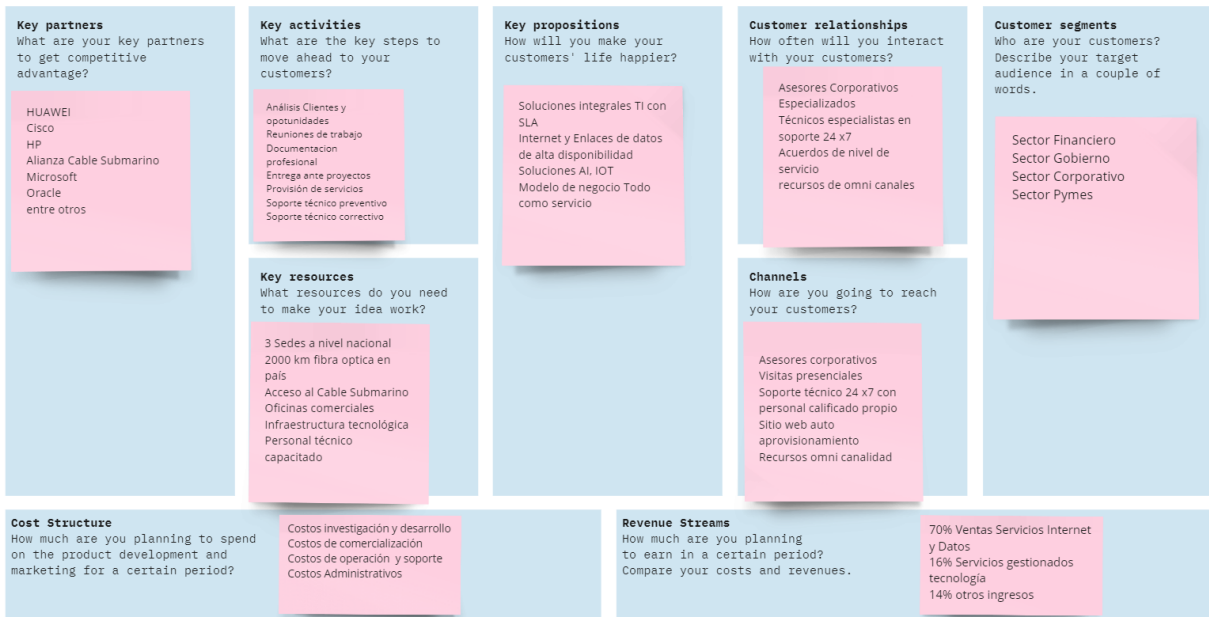
Actualmente el 70% de los ingresos provienen de ventas de servicios de internet y datos, 16% de servicios gestionados de tecnología como servicios de nube y de seguridad lógica y un 14% debido a otros ingresos

La composición de las ventas se concentró en los servicios de internet y datos con el 70% y se estima que crezca para el cierre del 2023. Las nuevas tendencias de mercado basadas en las interacciones digitales podrían suponer una oportunidad para la empresa para desarrollar líneas de negocio en el área de servicios gestionados de tecnología, cuya participación en las ventas mantiene una tendencia creciente, junto con el desarrollo de nuevos e innovadores servicios.

Para una mejor revisión se lo está añadiendo al documento como anexo 1

Imagen 1. Business Model Canvas

The Business Model Canvas



Fuente: Elaborado por el autor

1.4 Estrategia Institucional

1.4.1 Estrategia General

Considerando la propuesta de valor de Textostel que es “Brindar Soluciones Tecnológicas con un Acuerdo de nivel de servicios de gran calidad para que las empresas ecuatorianas compitan eficientemente en un mundo que se está transformando digitalmente y que puedan alcanzar los objetivos corporativos para ser líderes en el mercado.

La estrategia se sustenta en 4 pilares fundamentales que son:

- Brindar soluciones a nuestros clientes basados en análisis de sus necesidades y tendencias del mercado.
- Aumentar la participación en el mercado en proyectos en empresas
- Eficiencia de servicios que generamos en calidad, en costos y operación
- Proveer soluciones de calidad apoyados en las mejores prácticas de tecnología

Para llevar a cabo la estrategia general de la compañía detallada arriba se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

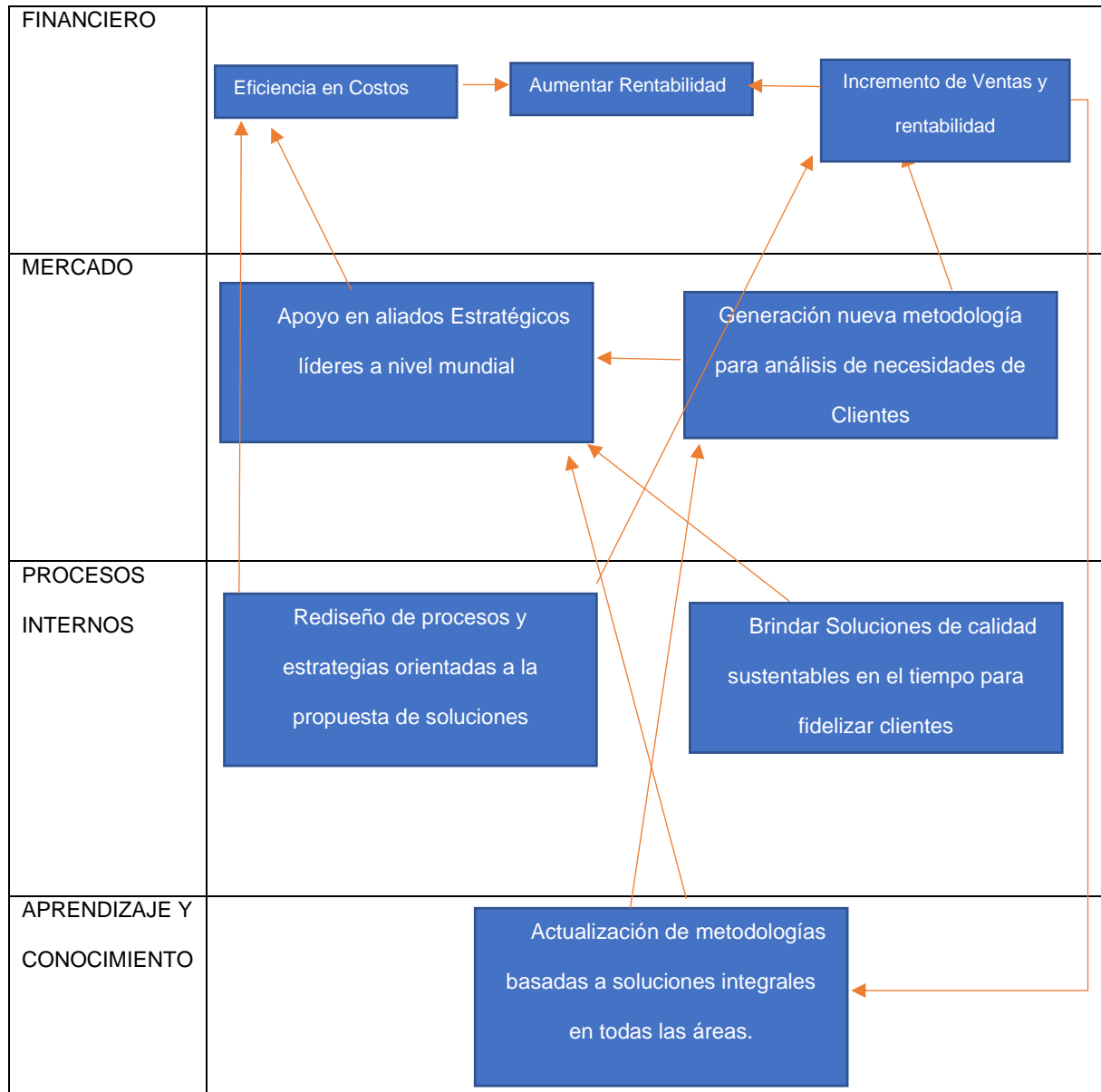
Pilares Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Perspectiva
Brindar soluciones a nuestros clientes basados en análisis de sus necesidades y tendencias del mercado.	Mejorar el tiempo de desarrollo de propuestas claves para proyectos integrales en un 75%, que garanticen la calidad del servicio y tiempo de entrega para los 2 próximos períodos.	Rediseño de Procesos y Estrategias orientadas a la Propuesta de soluciones	Procesos Internos
	Presentar a nuestros clientes soluciones basadas en las mejores prácticas y líderes de la industria	Actualización de metodologías profesionales en todas las áreas	Aprendizaje y conocimientos
Aumentar la participación en el mercado en proyectos en empresas	Aumentar los ingresos por ventas de proyectos integrales en un 30%, en cada uno de los 3 próximos periodos anuales	Despliegue de soluciones innovadoras basadas en análisis de clientes	Financiero
	Incrementar la cantidad de proyectos ganados del personal de ventas en un 40% en el primer año de implementación.	Generación nueva metodología para análisis de necesidades de Clientes	Mercado
Eficiencia de servicios que	Ejecutar proyectos eficientes que brinden una alta calidad optimizando los costos de inversión obteniendo	Profesionalización de proyectos y optimización de costos.	Financiero

generamos en calidad, en costos y operación	retornos de inversión no menor a un 25% en el lapso de 18 de meses		
Proveer soluciones de calidad apoyados en las mejores prácticas de tecnología	Brindar herramientas de autogestión para los requerimientos de los clientes que actualmente tienen una intervención manual de parte del asesor que involucra tiempos y ha generado molestias en clientes.	Apoyo en aliados estratégicos líderes de la industria	Mercado
	Mejorar la operación y monitoreo de las soluciones que brindamos ocupando un 25% menos del tiempo que actualmente ocupa nuestro personal técnico a través de herramientas automatizadas e iniciativas de servicio.	Brindar soluciones de calidad sustentables en el tiempo para fidelizar clientes	Procesos Internos

1.4.2 Mapa Estratégico

Con base a la propuesta de valor determinada, las estrategias definidas y las perspectivas resultantes, se presenta el siguiente mapa estratégico dividido en los ámbitos financiero, clientes procesos y aprendizaje.

Imagen 2. Mapa Estratégico



Fuente: Elaborado por el Autor

1.4.3 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera: Aumentar los ingresos y la rentabilidad de la operación de la compañía con la provisión de soluciones como servicio en proyectos de gran valor económico.

Perspectiva de Mercado: Colaborar con las compañías para generar proyectos integrales que usen nuestros servicios y ayudarlos a alcanzar sus objetivos organizacionales

Generar Plan especial para las municipalidades del Ecuador sobre seguridad

Perspectiva de Procesos Internos: Apoyarnos en automatización y tecnología para soporte técnico y atención al cliente lo que nos permitirá optimizar costos y brindar servicio de calidad a nuestros clientes.

Generar alianzas con compañías que dominan tecnología que nosotros no dominamos para combinarla con nuestras soluciones

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento: Transformar a nuestro personal comercial para descubrir en nuestros clientes corporativos proyectos grandes que ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales

Perspectiva: Mercado

Sentido: Positivo

Valor al inicio: 20%

Valor esperado 80%

Frecuencia: Semestral

<p>Objetivos Estratégicos:</p> <p>Trabajar con al menos el 80% de las 50 empresas de mayor facturación en Ecuador en la formulación de proyectos</p>	<p>Estrategias:</p> <p>Colaborar con las compañías para generar proyectos integrales que usen nuestros servicios y ayudarlos a alcanzar sus objetivos organizacionales</p>	<p>Seguimiento: Gerente</p> <p>Responsable</p> <p>Control: Gerente</p>	<p>Indicador:</p> <p>Número de empresas con proyectos aprobados sobre número de empresas del top 50 de Ecuador</p>
<p>Perspectiva: Financiero</p>	<p>Sentido: Positivo</p> <p>Frecuencia: Semestral</p>	<p>Valor actual año 2021: 0</p>	<p>Valor actual año 2023: 10</p>
<p>Objetivos Estratégico:</p> <p>Implementar cada año 5 proyectos de 36 meses que superen los 250 mil dólares cada uno</p>	<p>Aumentar los ingresos y la rentabilidad de la operación de la compañía con la provisión de soluciones como servicio</p>	<p>Gerente Comercial</p> <p>Gerente Financiero</p>	<p>Cantidad de proyectos nuevos al año</p>
<p>Procesos internos</p>	<p>Sentido: Positivo</p> <p>Frecuencia: Semestral</p>	<p>Valor inicial: 5%</p>	<p>Valor esperado: 40%</p>

Especializar al 40% del personal de soporte técnico en herramientas de IOT y automatización que ayuden a dar mejor soporte a los proyectos vigentes	Apoyamos en automatización y tecnología para solución de problemas de soluciones y atención al cliente lo que nos permitirá alcanzar	Subgerente Técnico Gerente Técnico nacional	Personal que completa la especialización sobre todo el personal
Procesos Internos	Sentido: Positivo Frecuencia: Semestral	Valor inicial: 0	Valor esperado: 5
Encontrar 5 alianzas estratégicas especialmente en las áreas de Big Data, inteligencia Artificial y de IOT	Generar alianzas con compañías que dominan tecnología que nosotros no dominamos para combinarla con nuestras soluciones	Gerente Técnico Gerente Comercial	Informe de cierre semestral con alianzas obtenidas
Aprendizaje y conocimiento	Sentido: Positivo Frecuencia: Semestral	Valor inicial: 2%	Valor esperado: 30%
Lograr que un 30% del grupo comercial cuente con cursos aprobados en las metodologías	Transformar a nuestro personal comercial para descubrir en nuestros clientes corporativos proyectos grandes que ayuden a	Seguimiento: Subgerente Comercial Responsable del control Gerente comercial	Numero de asesores totalmente con certificados completos

básicas para la formulación de proyectos y casos de negocios	alcanzar los objetivos organizacionales		sobre número total de asesores
Procesos internos	Sentido: Positivo Frecuencia: mensual	Valor inicial: 5%	Valores esperados: 30%
Ofrecer al 30% de municipalidades del país proyectos de seguridad ciudadana en el período	Generar plan especial para las municipalidades del Ecuador sobre seguridad	Seguimiento: Gerente de operaciones Responsable del control Gerente General	Porcentaje de proyectos abiertos a municipios sobre el total de municipios en el país

Fuente: Elaborado por el Autor

1.4.4 Iniciativas

Los datos obtenidos en la ejecución del cuadro de mando integral se detallan a continuación:

Tabla 1. Iniciativas

Perspectiva	Brecha	Iniciativas
Mercado	Bajo nivel de ventas de proyectos integrales debido a personal con técnicas obsoletas de negociación	Evaluación de asesores comerciales por parte de una consultora para establecer puntos de mejora Revisión de estrategias actuales en comité comercial.
Procesos Internos	Costos elevados por mantener soporte técnico telefónico con operadores.	Evaluación de herramienta de base de conocimiento para soporte de Usuarios del servicio
Financiero	Crecimiento lento en comparación de competidores de la industria	Implementación de líneas de Seguridad lógica gestionada y representación de servicios internacionales (office 365 y Azure)

Mercado	Baja participación con proyectos de tecnología dentro de las 100 empresas mayores ingresos	Eventos de innovación y tecnología dirigidos a CEOs y CIOS de Ecuador
Aprendizaje y Conocimiento	La mayoría de nuestros profesionales cuentan con títulos de 3er nivel obtenidos hace más de 10 años	Implementación de proyectos de formación ejecutiva a cargo de centro de educación externa y becas a lideres claves.

Fuente: Elaborado por el Autor

1.5 Arquitectura Empresarial

En base a toda la información obtenida en los puntos anteriormente descritos podemos detallar la estructura de la empresa, también sus funciones, los procesos, los recursos y servicios que genera en su operación.

A continuación, la matriz de la Arquitectura:

Tabla 2. Tabla de Arquitectura empresarial

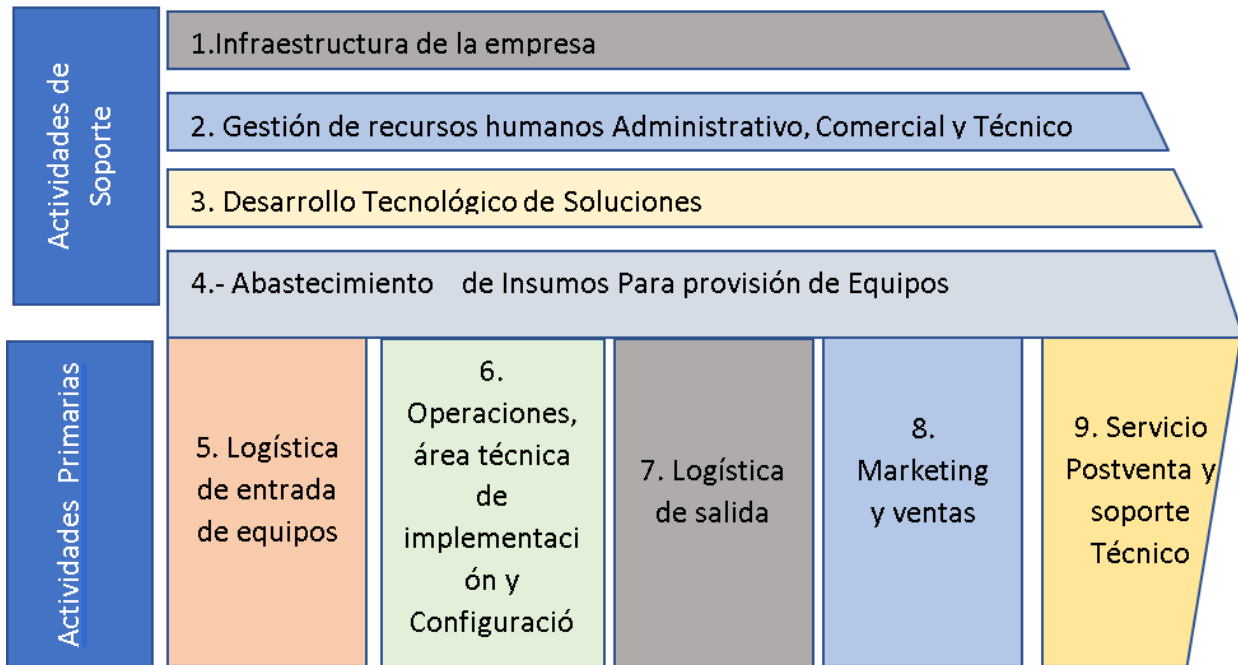
Macroprocesos	Recepción y Análisis de requerimientos del cliente	Elaboración, de Propuestas de proyectos de telecomunicación	Desarrollo de proyectos	Control y seguimiento del proyecto
Personas	Personal de ventas Gerente de Proyectos Gerencia General Gerencia Comercial Jefe de Producto	Gerente de PMO Técnicos de implementación Jefe Técnico Coordinador de ventas Jefe de Producto	Gerente de Proyectos Técnicos de proyectos Gerencia General Técnicos Externo	Gerente de Proyectos Gerencia General Jefe depto. Legal
IT/Maquinaria	Computador Teléfono Tablet	Computador Software O365 Impresora Sistema de facturación	Computador Software O365 Fusionadora Teléfono Routers Vehículo	Computador Software O365 Impresora Teléfono
Información	Requerimiento de Información Información secundaria Checklist	Requerimiento escrito Propuesta formal Brochure empresa	Contrato firmado Acta de constitución Presupuesto Manuales y	Reportes de Control de las actividades Certificados de control de la calidad Bitácora de

		- Orden de compra - Facturas	Procedimientos - Reportes de Avances - Cotizaciones	Registro de implementación
Servicios/ Productos	Recepción y Análisis de requerimientos del cliente	Elaboración y envío de Propuestas	Desarrollo del proyecto Enlace de Datos o Internet	Control y seguimiento del proyecto
Regulaciones	- Arcotel - Intel - Afiliación al IESS - Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional (Ministerio de Trabajo) - Permiso de Funcionamiento (BCBG)	- Arcotel - Intel - Afiliación al IESS - Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional (Ministerio de Trabajo)	- Arcotel - Intel - Afiliación al IESS - Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional (Ministerio de Trabajo) - Matriculación de vehículos (ANT y CTE)	- Arcotel - Intel - Afiliación al IESS - Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional (Ministerio de Trabajo)

Fuente: Elaborado por el Autor

1.5.1 Cadena de Valor

Imagen 3. Cadena de Valor



Fuente: Elaborado por el Autor

Infraestructura de la empresa

La compañía cuenta con sedes modernas y propias en las que se han habilitado espacios agradables y cómodos para que los colaboradores puedan ejercer sus labores en un entorno saludable y seguro.

La compañía cuenta con sedes en la ciudad de Quito y Guayaquil donde existe entorno de acuerdo con las operaciones que ahí se desempeñan como por ejemplo campamentos para la parte de operaciones urbanas donde está el despliegue de toda la fuerza que realiza instalaciones y mantenimiento a la red de fibra óptica.

También cuenta con oficinas en varias ciudades del país donde se brinda el servicio, como, por ejemplo, Manta, Quevedo, Cuenca, Ambato, etc.

Es necesario destacar que la compañía ha invertido en tecnología de punta para sacarle provecho a través de herramientas de telepresencia y video conferencia para acelerar el proceso de transformación de la empresa.

Una empresa que cuenta con buena reputación en base a empresas calificadoras de riesgo posee acceso a créditos bancario y por ser parte de sector estratégico puede acceder a programas de instituciones internacionales.

Gestión de recursos humanos

Contar con cerca de 500 empleados a nivel nacional, divididos en varias ciudades es un verdadero reto y Texostel tiene un departamento de DHO (desarrollo humano y organizacional) para afrontar esa responsabilidad.

Tiene un estricto proceso de selección para el ingreso de personal, sobre todo al área de operaciones donde se requiere profesionalismo y honestidad ya que es el contacto más cercano al cliente.

La empresa tiene como política promover a personal hacia los nuevos cargos que se abran y para eso ha diseñado áreas de capacitación constante donde se brinda apoyo a los colaboradores hacia habilidades básicas y adquisición de habilidades blandas para liderar equipos, todo a través de su propia infraestructura de distribución de conocimiento.

Adicional a esto la gestión de recursos humanos ha elaborado un plan para fortalecer la responsabilidad social que tiene la compañía hacia la comunidad, hacia la familia del trabajador, hacia el medio ambiente y hacia el colaborador.

Desarrollo Tecnológico

Desde hace algunos años, Texostel tiene como instrumento estratégico al departamento de Investigación y desarrollo trabajando en la creación de herramientas

de valor para los clientes y también herramientas que aceleren las operaciones internas de la compañía para mejorar la experiencia del cliente.

Texostel tiene como socios de negocios a los líderes de la industria tecnológica siendo reconocido por ellos como Partner con premiaciones dentro de los últimos años debido a su constante crecimiento.

Abastecimiento

El principal factor para destacar dentro de la cadena de valor en la parte de Abastecimiento es que Texostel se encuentra tras la certificación de la ISO 37001 Antisoborno, desde hace 12 meses está trabajando todo su personal para alcanzar este objetivo.

El código de Ética de la empresa respeta todas las leyes laborales y asegura la calidad del servicio a través de buenas prácticas como lo indican las certificaciones ISO 9001.

Texostel cuenta con dos grandes aliados para la provisión del servicio de Telecomunicaciones, son sus empresas filiales Cable Andino y Latam Fiberhome.

Logística de entrada

Texostel cuenta con dos grandes grupos de servicio, el primero que brinda telecomunicaciones donde hemos una gran integración para proveer el servicio, porque

el proveedor de uno de los insumos más importantes es una empresa relacionada, CABLE ANDINO forma parte del consorcio de Cable Submarino más grande y robusto que une Ecuador al mundo.

Otro componente principal es la fibra óptica que es provista por otra empresa relacionada del holding; Latam Fiber home desde Duran en la provincia del Guayaquil provee fibra óptica de 8 16, 24 y hasta 48 hilos para satisfacer la demanda para hogar y para empresas.

Un componente importante en la provisión del servicio son las instalaciones donde debe estar los equipos de red principales, estos equipos están en centros de datos certificados para garantizar la disponibilidad llegando a niveles de 99.995 % de disponibilidad garantizada y los centros de datos son propiedad de Texostel que también brinda servicios a otras compañías como por ejemplo la banca.

Para la provisión del otro grupo que son soluciones administradas Texostel cuenta con varios socios de negocios que proveen la parte física o equipamiento, y por el volumen permanente de compra hay buenas consideraciones de descuentos lo que garantizar un buen costo de adquisición de bienes.

Texostel cuenta con un amplio staff propio para el mantenimiento y configuración de las soluciones, este personal es trabajador permanente de la compañía y es constantemente capacitado a través de herramientas propias que la compañía administra.

Operaciones

Texostel cuenta con más de 3000 personas en el área de operaciones para gestionar integralmente los servicios que contratan el cliente, una vez completada la etapa documental (contratos y ordenes de servicio) la información es enviada al área de planificación para empezar a el proceso de instalación.

La compañía cuenta con sistemas de gestión de calidad y certificación ISO 9001 aparte de un departamento de Calidad que se encarga de validar toda la documentación referente a un producto.

Logística de salida

Texostel tiene un 90% de su operación basada en la provisión de servicios, por lo que la logística está enfocada en entregar de manera eficiente los mismos basados en un Acuerdo de nivel de servicio que establece tiempos y condiciones para el soporte.

La entrega del servicio inicia una vez enviada la orden al área de planificación para empezar a el proceso de instalación.

Una vez elaborado el plan pasa al área de operaciones que debe hacer la solicitud a bodega de todos los implementos necesarios para llevar a cabo la instalación de la parte física.

Marketing y Ventas

Contamos con una fuerza comercial aproximado de 60 profesionales que es dirigida por la vicepresidencia comercial, existen 5 grandes grupos a nivel nacional 4 equipos de asesores corporativos a nivel nacional con base en las ciudades de Guayaquil y Quito y un grupo para el resto de las provincias del país.

Existen programas de capacitación constante de productos y estrategia comercial, recientemente el área de gerentes comerciales aprobó un curso internacional para acelerar empresas hacia la transformación digital.

Servicio Post Venta y Soporte Técnico

Texostel brinda canales de atención a sus clientes para soporte técnico y requerimientos, además está en camino hacia una visión global de omnicanalidad y autorización de procesos con robots (RPA) que permitan agilizar el servicio de atención a los clientes. Que podrán auto aprovisionarse de otros servicios

1.5.2 Riesgos y controles FODA

A continuación, hemos clasificados los diferentes factores que son vitales tener en cuenta para el éxito de la institución.

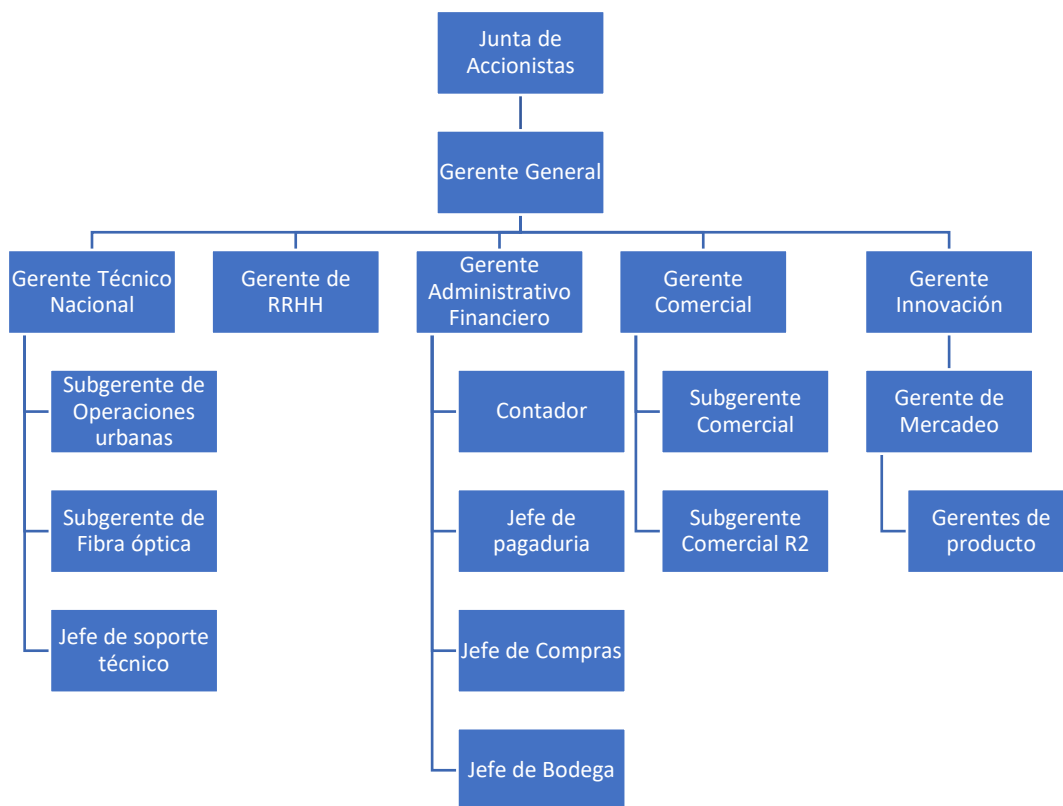
Tabla 3. Tabla de Riesgos y controles FODA

Riesgo	Actividad de control	Evidencia	Tipo	Responsable de ejecución
Crecimiento desmedido de proveedores de servicios similares que genere competencia desleal y erosione el precio	Establecer una política de elaboración de informes de análisis de mercado consecutivo que permita establecer diferencia sobre la competencia	Informe de inspecciones periódicas semestrales	Proceso	Gerente de Mercadeo
Nuevas tecnologías de comunicación más económicas	Política que entregue informes semestrales sobre las nuevas tecnologías para evaluar en comité directivo	Informes semestrales sobre tecnología para prestación de servicios	Proceso	Gerente Nacional técnico
Sanciones por incumplimiento de normativa de entes reguladores	Auditorias constantes sobre el servicio y los requisitos legales	Informe de cumplimiento semestral de obligaciones	Proceso	Gerente de Procesos
Aumento de cartera vencida que provoque iliquidez	Auditorias sobre indicadores que determine el comité directivo	Indicadores de gestión	Proceso	Gerente Financiero

Fuente: Elaborado por el Autor

1.5.3 Organigrama institucional

Imagen 4. Organigrama institucional



Fuente: Elaborado por el Autor

1.5.4 Sistemas de información

Para mantener la información actualizada y que fluya para tomar las mejores decisiones la empresa cuenta con los siguientes sistemas de información

Tabla 4. Tabla de sistemas de información

Sistema	Descripción
TELCOS	Sistema transaccional de la empresa que aporta a las gestiones comerciales, facturaciones, cobranzas, instalaciones y soportes técnicos entre actividades.
CONTA	Sistema Contable en el cual se gestiona los registros contables, inventarios, cuentas por cobrar y por pagar, movimientos bancarios, entre otros.
SARH	Sistema de administración de recursos humanos, en el cual se gestión actividades relacionadas al registro de colaboradores.
Office 365	Gestor de documentación y herramientas de Ofimática que incluye correo y gestor documental

Fuente: Elaborado por el Autor

1.5.5 Infraestructura Tecnológica

La compañía cuenta actualmente con la red de datos MPLS más moderna del país que recorre más de 2000 km a nivel nacional también cuenta con un centro de datos en la ciudad de Guayaquil, dentro del data Center tiene servidores de cómputo y unidades de almacenamiento de diferentes proveedores como Cisco, HP, Hitachi, HP.

Cuenta con software de primer nivel para su base de datos como Oracle la infraestructura de red está basada con software y hardware Cisco y Huawei.

El licenciamiento es Microsoft en su gran mayoría para herramientas de ofimática.

Dentro de herramientas de red para fusión son de marca Huawei.

Dentro del Datacenter posee infraestructura de los fabricantes como General Electric, Siemon, Furukawa, IBM, etc. y los contratos de mantenimiento de estos equipos se los realiza con Celco, IBm, PowerSurge, entre los principales

2 Capítulo 2 Caso de Negocio

2.1 Resumen Ejecutivo

2.1.1 Definición del problema / oportunidad

El objetivo de toda empresa es aprovechar al máximo las oportunidades del mercado, en la parte que antecede hemos visto el análisis de las oportunidades y amenazas que están en el mercado, así también hemos notado que características propias de la organización se establecen como fortalezas y otras como debilidades.

El Gerente Comercial considera necesario un cambio radical en la compañía sobre la manera como se van a alcanzar los objetivos desde el área comercial por lo que propone un nuevo diseño de estrategia para la modernización del área comercial en la empresa con el objetivo de fortalecernos como proveedores de soluciones integrales de tecnología, esto fue la conclusión de la entrevista que le realizamos y que está adjunta a este documento como anexo 2.

En la entrevista al gerente general se destaca claramente lo que menciona “Yo estoy totalmente convencido de que la manera de elaborar la estrategia tiene que cambiar radicalmente para obtener resultados diferentes con el objetivo de posicionarnos en el mercado”

La propuesta se sustenta en el análisis FODA ya que notamos que el mercado trae nuevas oportunidades pero que nuestra compañía no cuenta actualmente con todas las fortalezas necesarias, así como algunas debilidades en nuestra área comercial que deben mejorarse.

La estrategia de modernización del área comercial se fundamenta en que el sector de tecnología es uno de los sectores que mayor aporta en productividad a las empresas y que muchas empresas están apostando por la tecnología como ventaja competitiva para brindar mejores servicios hacia la sociedad en general.

Hoy en día se requieren asesores que sean capaces de descubrir con metodologías modernas como colaborar con nuestros clientes a alcanzar los objetivos organizacionales de los mismos.

El nivel que se requiere es muy avanzado porque estará orientado a asesoramiento con ejecutivos claves en las empresas líderes del Ecuador que buscan socios que agreguen valor a sus organizaciones.

Se ha detectado que el mercado requiere asesores especialistas en la industria de telecomunicaciones para:

- Detectar necesidades en empresas para alcanzar los objetivos
- Elaborar alternativas y colaborar con su análisis
- Presentar beneficios y apoyar en el proceso de toma de decisión con herramientas
- Elaborar propuestas integrales que den clara visibilidad a los clientes de la solución.

En anteriores ocasiones se han cumplido actividades para diseñar estrategia, pero a través de encuesta posterior la última reunión de estrategia en la que participaron 25 personas del área comercial se estableció que:

67% de los encuestados consideran que no se cumplen los objetivos trazados

80% indican que la medición de los objetivos no fue incluida correctamente en la estrategia.

90% considera que no se escuchó a todos los participantes del área comercial para el desarrollo de la estrategia.

Más del 80% consideran que las técnicas usadas en el diseño de las anteriores estrategias no fueron las correctas.

Más del 80% de encuestados indicaron que no estuvieron satisfechos con el rol de las personas que lideraron el diseño de estrategia en oportunidades anteriores.

El 73% de los encuestados reveló que los objetivos planteados no fueron específicos ni alcanzables basados en reales fuentes de información.

El 55% de los encuestados consideran que no hubo las condiciones ideales para la elaboración del diseño y más del 60% comentaron que el tiempo destinado al diseño no fue el adecuado.

El gerente General también nos entregó como parte de la entrevista dos documentos que respaldan su aspiración como son:

- Encuesta de satisfacción de clientes de diciembre 2021 (anexo 3)
- Encuesta al personal que trabajó en estrategia 2020 (anexo 4)

2.1.2 Análisis de brechas

La base de esta sección será el Cuadro de mando integral presentado en el capítulo 1 donde se establece la tabla de brechas e iniciativas en las diferentes perspectivas y se han clasificado en las estrategias en 4 grupos.

Primer grupo Perspectiva financiera encasilla la oportunidad de una mayor participación de proyectos tecnológicos como ventaja competitiva en las compañías.

En el segundo Grupo perspectiva del cliente encasilla la oportunidad de una tendencia mundial de realizar proyectos con IOT en las compañías.

También encasilla a las oportunidades de seguridad ciudadana basadas sobre tecnología.

El tercer grupo, perspectivas de procesos internos identifica la oportunidad de accesibilidad de tecnología a mejores costos para mejorar la operación de los procesos repetitivos que hacen procesos engorrosos.

El cuarto grupo de perspectivas de aprendizaje y crecimiento la oportunidad a la reactivación económica post pandemia que permitirá la inversión de las compañías en proyectos que quedaron rezagados donde podremos explotar los conocimientos adquiridos y por adquirir del área técnica, así mismo encontrando como debilidad que el personal del área comercial requiere capacitarse en técnicas modernas de formulación de proyectos tecnológicos.

Dentro de las brechas que hallamos se encuentran clasificadas en base a su perspectiva:

Tabla 5. Análisis de Brechas e iniciativas

Perspectiva	Brecha	Iniciativas
Mercado	Bajo nivel de ventas de proyectos integrales debido a personal con técnicas obsoletas de negociación	Evaluación de asesores comerciales por parte de una consultora para establecer puntos de mejora Revisión de estrategias actuales en comité comercial.
Procesos Internos	Costos elevados por mantener soporte técnico telefónico con operadores.	Evaluación de herramienta de base de conocimiento para soporte de Usuarios del servicio
Financiero	Crecimiento lento en comparación de competidores de la industria	Implementación de líneas de Seguridad lógica gestionada y representación de servicios internacionales (office 365 y Azure)
Mercado	Baja participación con proyectos de tecnología dentro de las 100 empresas mayores ingresos	Eventos de innovación y tecnología dirigidos a CEOs y CIOs de Ecuador

Aprendizaje y Conocimiento La mayoría de nuestros profesionales cuentan con títulos de tercer nivel obtenidos hace más de 10 años

Implementación de proyectos de formación ejecutiva a cargo de centro de educación externa y becas a líderes claves.

Fuente: Elaborado por el autor

2.1.3 Iniciativas Claves

Para establecer la prioridad que debe asignarse a las iniciativas planteadas hemos establecido puntaje de 1 a 5 siendo 5 el valor más alto para la urgencia y el impacto, quedando establecido de la siguiente manera:

Tabla 6. Tabla de Iniciativas Claves

Iniciativas	Impacto	Urgencia	Prioridad
Evaluación de asesores comerciales por de parte de una consultora	2	3	4
Revisión de estrategias actuales en comité comercial	5	4	20
Evaluación de herramienta de base de conocimiento para soporte de usuarios del servicio	3	3	9
Implementación de líneas de seguridad lógica gestionada y representación de servicios internacionales	3	3	9
Eventos de innovación y tecnología dirigidos a CEO y CIOS de Ecuador	3	2	6

Implementación de proyectos de formación ejecutiva a cargo de centro de educación externa y becas a líderes claves	4	3	12
--	---	---	----

Fuente: Elaborado por el autor

Después de realizar el análisis se establece que un par de iniciativas que tienen que ver con estrategia en el área comercial tienen una alta prioridad, para esto es necesario consolidarlas en el diseño de una estrategia de modernización del área comercial.

2.2 Estudio de alternativas

Básicamente existen dos alternativas:

Alternativa 1 Generar un proyecto para el diseño de la nueva estrategia que cumpla con todos los requisitos y supere los trabajos realizados en ocasiones anteriores que incluya profesionales expertos en técnicas probadas de análisis de organización y manejo de grupo. o

Alternativa 2 Mantener la estrategia actual que ha sido realizada de la manera tradicional bajo la dirección de personal de la compañía con unas pequeñas revisiones realizadas en un plazo no mayor de 1 semana por los directivos del área comercial.

Para aprovechar todas las oportunidades descubiertas en la parte antecedente y cubrir las brechas que se han encontrado es necesario modernizar el área comercial que cuente con mejores capacidades para atender los requerimientos de los clientes ya que nuestra empresa basará su crecimiento en una nueva línea orientada totalmente a soluciones y proyectos grandes.

La preferencia de las empresas y la tendencia a nivel mundial no es llenarse de proveedores, sino más bien contratar soluciones llave en mano que brinden desde la adquisición y se hagan cargo de los servicios durante el ciclo de vida de la solución para no incurrir en gastos operativos ni en carga de obligaciones de los empleados para que no se desgasten en funciones que no son la actividad principal de la compañía.

2.2.1 Alcance de la solución de la Alternativa 1

Contratar una compañía especializada para el diseño de la nueva estrategia que cumpla con todos los requisitos que se brindaran por parte de la alta dirección y supere los trabajos realizados en ocasiones anteriores con el fin de orientarnos hacia soluciones integrales de tecnología basadas en consultoría.

De incluir profesionales expertos en técnicas probadas de análisis de organización y manejo de grupo de preferencia buscar en instituciones educativas de prestigio.

Invertir en áreas externas de trabajo a las de la empresa para obtener un trabajo de calidad separando tiempo de las labores cotidianas del personal.

Este trabajo tendrá un tiempo de elaboración considerable a lo largo de varias semanas en horas que se comprometerán por parte del equipo comercial y que contarán con la guía de profesionales.

Beneficios

Los beneficios que traerá esta alternativa son:

- Incrementar la facturación con proyectos integrales que además de traer réditos económicos a la empresa servirán principalmente para mejorar la satisfacción de los clientes al alcanzar verdaderas metas estratégicas.
- Diferenciarnos de la competencia con un guion claro y establecido que tenga una base sustentable elaborada con todas las personas interesadas dentro y fuera de la compañía
- Nuevos retos, puede resultar muy interesante para muchos colaboradores de la organización y atraer nuevos talentos.
- La compañía expandirá la línea de servicios a los clientes y contará con novedosos cambios que generaran interés
- Ayudar a las empresas ecuatorianas con el objetivo desarrollo sustentable No. 9 que habla de innovación y tecnología.
- Mejorar el nivel profesional de nuestros asesores y darles herramientas para que puedan alcanzar mejores resultados, mejorando así sus ingresos.

Problemas:

A Continuación, en una matriz colocamos los problemas que encontramos en cada una de las alternativas

- Requerirá una inversión mediana riesgosa que puede requerir mucho tiempo para ver cambios.
- Incursionaremos en nuevas líneas donde no estemos preparados y pongamos en riesgo nuestra reputación.

- Desviaremos atención de las obligaciones actuales del personal por enfocarse a un proceso más largo de creación de estrategia
- No contamos con espacio físico para alojar estos eventos por lo que nuestro personal deberá movilizarse y puede ocurrir accidentes
- Nuestra competencia puede aprovecharse que estaremos ocupados para atacar nuestros clientes

Supuestos

Cada alternativa tiene una serie de supuestos para que sea exitoso en caso de ejecutarse:

- Asesores con mejor preparación profesional obtendrán más proyectos integrales y por ende más ingresos.
- Contar con herramientas para la recepción de requerimientos de clientes subirá el nivel de satisfacción de parte de los clientes.
- La integración de nuestra empresa en alianzas con otras generará el cierre de oportunidades de proyectos de tecnología.
- Establecer diferenciadores como integración de tecnologías nos traerá mayor cantidad de negocios
- Proyectos tecnológicos que integran tecnología traerán mejores márgenes sobre la inversión que realicemos.

Restricciones

En ninguna de las dos alternativas se permitirá que haya cambios en el giro de negocios principal que es de Tecnología.

Así mismo no están contemplados cambios de personal o despido de estos.

2.2.2 Alcance de la solución de la Alternativa 2

El alcance de esta alternativa es mantener la gestión que se ha realizado durante el tiempo de vida de la compañía en la que el grupo de directivos se reúnen y establecen cambios en la estrategia actual o ajustes de ser necesario sin participación del departamento comercial, el cual es informado de manera posterior.

Se lo realiza exclusivamente con el personal de la compañía, específicamente 4 o 5 directivos, generalmente los de mayor trayectoria en la compañía.

El tiempo al ser básicamente una revisión no es mas allá de una semana para lo que eventualmente en ocasiones anteriores por ocupar instalaciones, alimentación y viáticos no se ha gastado más allá de cuatro mil dólares.

La compañía es una compañía de prestigio con experiencia y buena reputación en el mercado por lo que básicamente este trabajo puede ser analizado por los directivos tienen experiencia.

Beneficios

Los beneficios que traerá esta alternativa son:

- No se realizan inversiones iniciales en procesos de revisión de estrategia y se podrá invertir en otros rubros como publicidad o actividades para los clientes.
- No habrá curvas de aprendizaje ya que el personal no tendrá propuestas disruptivas con procesos que ya conoce y continuarán su trabajo sin cambios.

- Es más fácil que las personas que ingresen se adapten a los procesos actuales de la organización, esto permitirá que los líderes actuales se afiancen con lo que ya conocen.
- La compañía se afianzará como líder en su sector con la metodología que hasta el momento ha dado éxito
- Nos enfocamos en lo que venimos haciendo bien y donde aportamos al mercado sin arriesgar nuestra reputación.
- Nuestros asesores no estarán enfocados en aprender cosas nuevas y podrán dedicar tiempo a conseguir nuevos clientes en nuestras líneas tradicionales.

Problemas:

Los problemas que vemos en la alternativa son:

- Nuestro personal no saldrá de su zona de confort ya que mantiene el esquema tradicional.
- Las líneas actuales están sufriendo erosión de precios lo cual va afectando progresivamente los ingresos.
- Daremos espacio para que la competencia brinde servicios nuevos a nuestros clientes.
- No descubrimos nuevos líderes o daremos espacio a colaboradores con más talento.
- Los proveedores internacionales no nos tomarán en cuenta para ofertar nuevas líneas

Supuestos

Cada alternativa tiene una serie de supuestos para que sea exitoso en caso de ejecutarse:

- Una pequeña revisión de la estrategia actual será suficiente para evaluar los cambios del mercado.
- Nuestro personal está totalmente capacitado para llevar a cabo estos procesos
- Podemos ser autosustentables y nuestras áreas técnicas y proyectos pueden cumplir con los nuevos retos con las habilidades que poseen.
- Consolidarnos en nuestras actuales líneas de negocios es más importante para asegurar el mercado que nos da la mayor cantidad de ingresos.
- Nuestra compañía es vista como referente en el área de telecomunicaciones y eventualmente salen proyectos integrales por lo que es más importante afianzarnos en nuestro nicho.

Restricciones

En ninguna de las dos alternativas se permitirá que haya cambios en el giro de negocios principal que es de Tecnología.

Así mismo no están contemplados cambios de personal o despido de estos.

2.2.2.1 Estudio de Mercado de la Alternativa 1

Para analizar la iniciativa en contexto con el mercado lo haré hacia dos enfoques, el primero en base a lo que opinan los clientes y el segundo analizando lo que está haciendo la competencia y cual es su posición en el mercado.

Para conocer lo que opinan Los clientes del sector corporativo sobre las estrategias actuales que utilizan los proveedores de tecnología y lo que los clientes esperan de su asesor de tecnología hemos elaborado una encuesta, la misma que está referenciada como Anexo 3 y que indica como resultados principales que los clientes corporativos buscan una especialización

También voy a revisar información pública disponible de las principales empresas del sector de telecomunicaciones y soluciones tecnológicas para conocer a que servicios le están dando mayor empuje y cuáles son los factores de éxito de los servicios que ofrecen cada una de ellas en la siguiente matriz

Tabla 7. Compañías del sector

Compañía	SERVICIOS
CNT	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de Housing, Cloud IaaS, Cloud Oracle Public, • Alianza con Microsoft venta de Cloud Azure • Servicios Profesionales • Comunicaciones enlaces de datos e internet
CLARO	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la Venta de DC UIO • Especialistas Cloud Ecuador y Colombia • Cloud Especializado SAP • Venta de Cloud Azure • Comunicaciones enlaces de datos e internet • Servicios de telefonía Móvil
CIRION	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud Especializado SAP, JD Edwards • Cloud Híbrida, DRAAS, IAAS, DC Regionales, • Especialistas internacionales en preventa
TELEFONICA	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de Cloud Azure, Soluciones Integrales • Cloud Microsoft 365 • Especialistas internacionales en preventa • Comunicaciones enlaces de datos e internet

	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de telefonía móvil
PUNTONET	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de internet y enlaces de Datos. • Venta de Cloud Housing, IaaS Local, BAAS, IAAS SAP • Impulso de Venta de Cloud Azure • Internet Residencial

Fuente: Elaborado por el autor

También vamos a ver un comparativo de los ingresos y gastos que tienen estas compañías para verificar en que posición en comparación a las mismas nos encontramos.

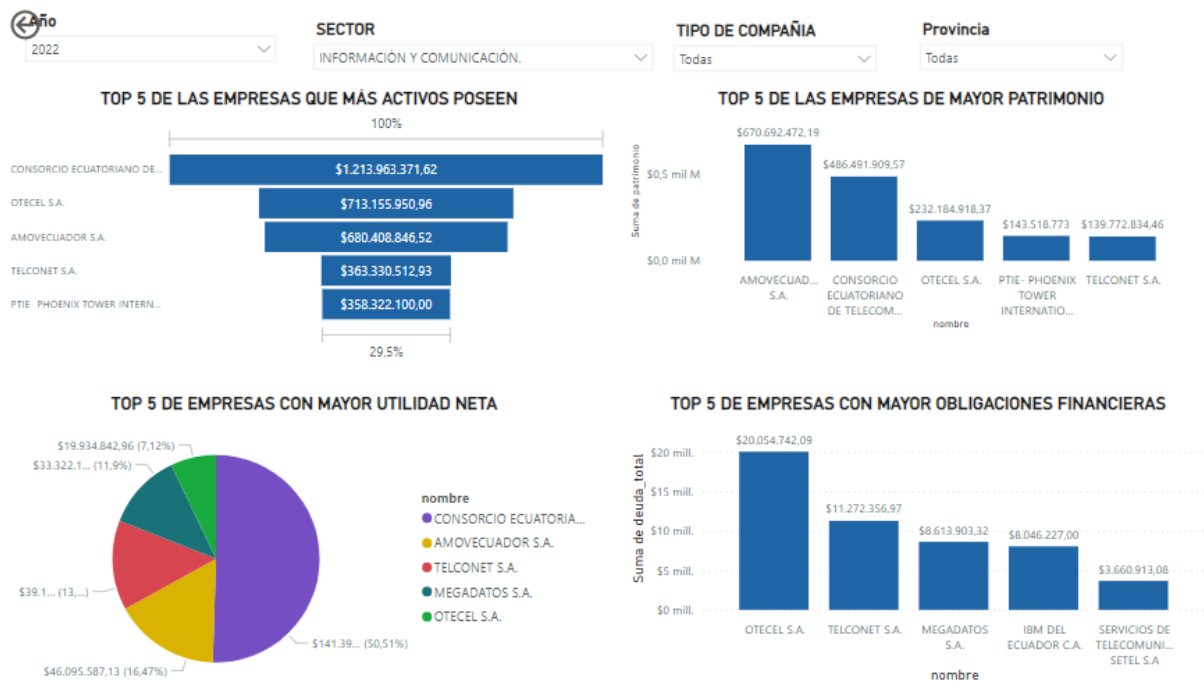
Tabla 8. Ingresos y utilidad de las empresas del sector

Empresa	+ Ingresos	- Costos	= Utilidad Bruta	- Gastos Adm. y de Ventas	= Utilidad Operacional
CLARO	\$1.327.121.354	\$145.983.902	\$1.181.137.452	\$946.530.877	\$234.606.575
TELEFÓNICA	\$652.231.887	\$164.391.522	\$487.840.365	\$484.992.431	\$2.847.934
PUNTONET S.A.	\$43.035.592	\$28.995.907	\$14.039.686	\$12.550.780	\$1.488.906
CIRION	\$29.743.633	\$24.505.261	\$5.238.372	\$2.874.029	\$2.364.343

Fuente: Superintendencia de Compañías

Según la superintendencia de Compañía y midiendo contra activos, patrimonio y utilidad se establecen casi los mismos competidores es por esto por lo que los agregamos para la comparación en conjunto con Cirion que es un competidor multinacional que fue adquirido y que ha publicado que va a realizar grandes inversiones en Ecuador así mismo incluimos a Punto Net que es un competidor nacional que está sumando ingresos y ganando participación en los últimos años.

Imagen 5. Información del sector según la Super Intendencia de compañías



Fuente: Súper intendencia de compañías

Matriz de perfil competitivo

Voy a utilizar la matriz de perfil competitivo para comparar nuestra posición basándonos en factores de éxito.

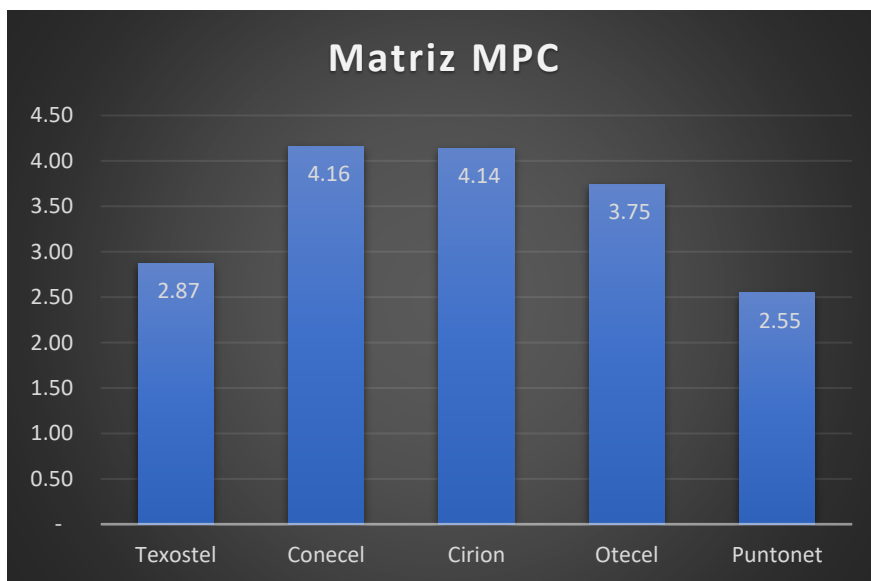
Para esta metodología hemos consultado a los ejecutivos de la compañía sobre los factores de éxito que son necesarios para las empresas de este sector de telecomunicaciones y soluciones tecnológicas estableciendo 7 factores que se encuentran en la siguiente matriz y a cada uno se le asignó una ponderación

Tabla 9. Matriz de Perfil competitivo

Factor De Éxito	Peso	Texostel	Conecel	Cirion	Otecel	Punto Net					
Fortaleza financiera	10%	5	0.50	5	0.50	5	0.50	2	0.20		
Calidad en el soporte técnico	25%	4	1.00	3	0.75	3	0.75	2.5	0.63	3	0.75
Rapidez en entrega de servicio	8%	2	0.16	5	0.40	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Innovación de nuevos productos	15%	1	0.15	5	0.75	5	0.75	4	0.60	2	0.30
Personal técnico capacitado	12%	3	0.36	3	0.36	5	0.60	4	0.48	3	0.36
Experiencia en proyectos integrales	20%	1	0.20	5	1.00	5	1.00	5	1.00	2	0.40
Presencia de marca en el mercado	10%	5	0.50	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total			2.87		4.16		4.14		3.75		2.55

Fuente: Elaborada por el autor

Imagen 6. Matriz MPC



Escala	Valor
gran fortaleza	5
mediana fortaleza	4
valores normales	3
baja debilidad	2
gran debilidad	1

Fuente: Elaborada por el autor

Gráficamente Podemos observar como líderes de la industria a las 3 multinacionales que se encuentran en el centro del Gráfico.

Lo que llama la atención dentro del análisis de la matriz es la diferencia que tiene con los líderes en la puntuación en factores como innovación de nuevos productos y

experiencia en proyectos integrales (que han sido remarcados en color rosado) estos puntos son justamente lo que pretende mejorar la iniciativa de elaboración de nuevas estrategias, por lo que el análisis de mercado también cataloga como beneficiosa la alternativa de establecer una nueva estrategia.

2.2.3 Estudio de Mercado de la Alternativa 2

Dentro del Mercado hemos encontrado en Ecuador dos empresas dedicadas a Telecomunicaciones que encargan la revisión de su estrategia a los directivos y lo realizan cada cierta cantidad de años.

También encontramos en el vecino país de Colombia una empresa tradicional dedicada a sus enlaces de datos e internet, ellos realizan una convención en la que reúnen a su área comercial y durante 2 días presentan la estrategia a sus colaboradores y ciertos clientes especiales.

CNT	NEDETEL	IFX
Ecuador	Ecuador	Colombia
Revisión tri anual estrategia	Revisión incremental bianual de la estrategia	Revisión bianual de la estrategia
Elaborada solo por los directivos de la compañía que se reúnen cada 3 años para revisar estrategias, a	Elaborada por los directivos de la compañía en la que se incluyen cambios incrementales,	Realiza una convención cada dos años de 2 días en la que mas que establecer las políticas da

<p>pesar de que tienen cambios de personal por ser una estatal se ha mantenido esta revisión por los últimos 3 períodos</p>	<p>la compañía es la mas nueva en el mercado ecuatoriano, aquí participan colaborando los empleados del área Comercial.</p>	<p>las instrucciones a su área comercial sobre las nuevas estrategias que ha planificado la directiva</p>
		

Elaborado por el autor

2.2.4 Estudio Regulatorio de la Alternativa 1

Todo tipo de trabajo remunerado en Ecuador tiene como código de referencial al código de trabajo.

Al ser un área comercial la nueva estrategia de modernización podría, aunque no necesariamente es obligatorio contar con alguna revisión sobre los ingresos de los trabajadores del área para lograr objetivos y premiar metas previamente establecidas

En el capítulo VI del código del Trabajo vigente a la fecha de la elaboración de esta tesis se habla De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales en el siguiente artículo:

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

Quedando contemplado que las remuneraciones extraordinarias denominadas comisiones son negociadas entre ambas partes y que pueden ser evaluados en base a los resultados obtenidos del trabajo

Dentro del Marco legal y fiscal Los contratos de servicios de comunicaciones internet son vigilados por La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) que es la entidad encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión.

Los contratos de prestación de servicios profesionales o gestionados en la legislación ecuatoriana son regulados por el código civil y pueden ser arbitrados en caso de litigio por centros de arbitraje como los de la cámara de comercio de Guayaquil.

Se deberá contar con el asesoramiento legal de parte del Abogado de la compañía para elaborar contratos de confidencialidad y de alianzas ya que es parte de la estrategia a elaborar.

Régimen tributario

En el Ecuador la institución que vigila el aspecto tributario es el SRI, haciendo cumplir la ley de régimen tributario, un cambio en la estrategia del área comercial no muestra un probable cambio ya que desde hace algunos años la compañía ya cuenta con la actividad económica de Servicios profesionales de tecnología dentro de lo permitido para operar.

Patentes y Marcas

Un diseño de estrategia para modernización del área comercial requiere tener presente el derecho de uso de los fabricantes internacionales con los que trabajamos para no violar ningún acuerdo internacional, se deberá cumplir también con certificaciones en el caso de que se requiera brindar soluciones especializadas.

En el caso de que se decida incurrir en adquirir algún material de propiedad intelectual deberá ser considerado dentro de los costos del proyecto o contar con la autorización por escrito de los propietarios.

2.2.5 Estudio Regulatorio de la alternativa 2

No hay nada que impida llevar a cabo la revisión de la estrategia por el personal especialmente por los directivos del área ya que dentro de las funciones de los puestos de los directivos se encuentra velar por la estrategia y planes de negocios que tenga la compañía.

Por el marco del código del trabajo no se cometería ninguna violación.

La parte legal lo que si debiera revisar es un contrato de confidencialidad para los próximos años a pesar de que el colaborador salga de la compañía.

Patentes y Marcas

En lo que respecta al uso o pago de uso por patentes No tendremos que incurrir en gastos adicionales por adquirir propiedad intelectual de terceros ya que trabajamos con lo que ya contamos actualmente por lo que será una ventaja trabajar con esta

2.2.6 Estudio administrativo de la alternativa 1

Estructura de la organización

La organización cuenta con una distribución de las responsabilidades bien definidas y el diseño de estrategia de modernización tendrá un impacto directo en el área comercial donde el Gerente Comercial es quien posee la mayor autoridad y reporta directamente a Gerente General y a la junta Directiva.

Como dato adicional es necesario que se tenga en cuenta siempre a los gerentes de las otras áreas y se los reconozca como personas interesadas en el proyecto.

Este nuevo proyecto podría traer cambios en la organización, la sugerencia de nuevos puestos con nuevos alcances, los mismos que deberán ser llevados a aprobación en la junta directiva por parte del Gerente Comercial.

Planificación de recursos humanos

Por el momento la compañía no quiere aumentar su nómina ni modificar su estructura comercial o el organigrama.

El trabajo será interno en la compañía y será elaborado por miembros de la compañía y en caso de ser necesario el proyecto podría extenderse para contratar a organizaciones externas para que brinden apoyo en áreas que no sean conocidas o que se requiera mayor experiencia.

El proyecto contará con la contratación de empresas especializadas en técnicas para la elaboración y diseño de la estrategia que será quien guiará al grupo a través de un proceso verificado.

Aspectos laborales y contractuales

Al no requerirse personal nuevo no será necesario entrar en contratos de trabajo para personal, los contratos que podrán generarse serán por servicios profesionales en caso de requerirse o por servicios a compañías externas.

Actualmente los empleados de la institución cuentan entre sus funciones el apoyar a la empresa en la elaboración de planes de negocios dentro del horario laboral.

2.2.7 Estudio administrativo de la alternativa 2

Estructura de la organización

La estructura de la organización no se ve afectada, ya que todas las jefaturas y gerencias que intervendrían tienen personal a cargo que puede suplir la toma de decisiones de ser requerido.

Planificación de recursos humanos

Para esta planificación debería revisarse los meses ideales que no involucren cierren de período comercial y que involucren un espacio que puedan tener los directivos para destinarlo a la estrategia.

También será necesario planificarlo con tiempo y que no se cruce con vacaciones de personal.

Aspectos laborales y contractuales

Al no requerirse personal nuevo no será necesario entrar en contratos de trabajo para personal, los contratos que podrán generarse serán por servicios profesionales en caso de requerirse o por servicios a compañías externas.

Actualmente los empleados de la institución cuentan entre sus funciones el apoyar a la empresa en la elaboración de planes de negocios dentro del horario laboral.

2.2.8 Análisis de Riesgos de la Alternativa 1

Se han identificado y analizado 5 riesgos que han sido ponderados por impacto y probabilidad de ocurrencia de la siguiente forma:

Tabla 10. Escala de Impacto

Impacto	
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
4	Muy Alto

Elaborado por: Autor

Tabla 11. Escala de Probabilidad/Ocurrencia

PROBABILIDAD/OCURRENCIA	
1	2%-20%
2	21%-40%
3	41%-60%
4	>60%

Elaborado por: Autor

Esta ponderación identifica los riesgos potenciales que podrían afectar al desempeño del proyecto.

Tabla 12. Riesgos Alternativa 1

ID RIESGO	RIESGO EVALUADO	IMPACTO	PROBABILIDAD
R1	La empresa contratada no brinde un buen servicio y no se cumpla el objetivo	4	2
R2	El personal de la empresa no cuente con tiempo para asistir durante todo el evento	3	3
R3	Riesgo de salud y vuelva a aparecer una pandemia	3	2
R4	Que no se obtenga claro el requerimiento de parte de la gerencia por falta de tiempo	4	2
R5	Perdida de información por virus informático o secuestro de la información	4	2

Elaborado por: Autor

Ante los riesgos proponemos los planes de mitigación

Tabla 13. Planes de Mitigación – Riesgos de Alternativa 1

ID RIESGO	RIESGO EVALUADO	AREA RESPONSABLE	PLAN DE MITIGACIÓN O CONTENCIÓN DEL RIESGO
R1	La empresa contratada no brinde un buen servicio y no se cumpla el objetivo	Gerencia	Solicitaremos propuestas a empresas calificadas y que adjunte al menos 2 referencias de la industria y de preferencia universidades de prestigio.

R2	El personal de la empresa no cuenta con tiempo para asistir durante todo el evento	Comercial	Se planificará con 3 meses de anticipación y se propondrá no haya salida por vacaciones de personal clave.
R3	Riesgo de salud y vuelva a aparecer una pandemia	Externo	En caso de regresar a la virtualidad el área de sistemas brindará herramientas de teletrabajo.
R4	Que no se obtenga claro el requerimiento de parte de la gerencia por falta de tiempo	Gerencia	Se solicitará con antelación reserva de agendas y se destinará 3 sesiones para revisar el alcance del requerimiento.
R5	Perdida de información por virus informático o secuestro de la información	Tecnología	Realizar una certificación y monitoreo de los equipos de los colaboradores que participaran

Elaborado por: Autor

2.2.9 Análisis de Riesgos de la Alternativa 2

Se han identificado y analizado 3 riesgos que han sido ponderados por impacto y probabilidad de ocurrencia de la siguiente forma:

Tabla 14. Escala de Impacto

Impacto	
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
4	Muy Alto

Elaborado por: Autor

Tabla 15. Escala de Probabilidad/Ocurrencia

PROBABILIDAD/OCURRENCIA	
1	2%-20%
2	21%-40%
3	41%-60%
4	>60%

Elaborado por: Autor

Esta ponderación identifica los riesgos potenciales que podrían afectar al desempeño del proyecto.

Tabla 16. Riesgos Alternativa 2

ID RIESGO	RIESGO EVALUADO	IMPACTO	PROBABILIDAD
R1	Los Directivos no tengan tiempo para llevar a cabo la revisión de estrategia	4	2
R2	Riesgo informático por problemas de virus o secuestro de información.	3	3
R3	Riesgo de salud y vuelva a aparecer una pandemia	3	2

Elaborado por: Autor

Ante los riesgos proponemos los planes de mitigación

Tabla 17. Planes de Mitigación – Riesgos de Alternativa 2

ID RIESGO	RIESGO EVALUADO	AREA RESPONSABLE	PLAN DE MITIGACIÓN O CONTENCIÓN DEL RIESGO
R1	Los Directivos no tengan tiempo para llevar a cabo la revisión de estrategia	Gerencia	Se les designará una fecha con anticipación y se puede verificar la agenda de 4 o 5 funcionarios, se designará una secretaria de gerencia para el seguimiento
R2	Riesgo informático por problemas de virus o secuestro de información.	Sistemas	Se planea revisión y monitoreo de equipos de informática por parte de área de sistemas.
R3	Riesgo de salud y vuelva a aparecer una pandemia	Externo	En caso de regresar a la virtualidad el área de sistemas brindará herramientas de teletrabajo.

Elaborado por: Autor

2.2.10 Estudio Económico de la Alternativa 1

Después de realizar el estudio de mercado de la alternativa 1 en el que se nota claramente una tendencia en los clientes hacia adquirir soluciones de valor que utilicen comunicaciones en lugar de contratar simplemente comunicaciones es necesario determinar cuáles son los impactos de tomar una decisión sobre cambiar la estrategia de la compañía y crecer gradualmente hacia la venta de servicios gestionados de soluciones.

Según el reporte de IDC a nivel mundial establece que las compañías de tecnología que brinden servicios gestionados podrían tener crecimientos sostenidos entre un 15% y 25% en los ingresos durante los próximos 5 años.

Con la implementación de la primera alternativa se tiene como resultado previsto aumentar los ingresos por venta de servicios gestionados en un 15 % los 3 primeros años en comparación con el anterior y de un 25% el 4to año y el 5to año un aumento de un 30%.

En una entrevista realizada al principal de la compañía considera que en el primer año podríamos tener un 20% de crecimiento en estas ventas y luego un crecimiento sostenido de un 40% en los próximos años.

La industria también tiene problemas propios, por ejemplo, durante los últimos años se ha mantenido la tendencia de erosión de precios en un 20% cada año, es decir cada vez es más fácil tener más ancho de banda por menor precio y el servicio de comunicaciones ya tiene una gran cantidad de proveedores lo que hace que el incremento de clientes sea más lento que en los 10 años anteriores.

Para lograr esto deberá invertir unos \$ 100.000 en diseñar una nueva estrategia con las condiciones del mercado actuales entre los valores estimados por propuestas que hemos solicitado a empresas que prestan este servicio.

En el último ejercicio fiscal los valores que se registraron fueron de:

Tabla 18. Valores considerados para el estudio financiero

Item	parámetros	Valor
1	Erosión anual de precio de ancho de banda	20%
2	Aumento anual de ventas pronostico en cloud y seguridad	20%
3	Aumento anual de gastos administrativos	5%
4	Costo de soluciones integrales	65%
5	Crecimiento anual de ventas de comunicaciones	5%
6	Gastos anuales de Viáticos y movilización sobre las ventas	3%
7	Gastos de Ventas Variables en relación a las ventas	10%
8	Costo de soluciones cloud y SLG	60%
9	Costo de servicios comunicaciones	50%
10	Tasa de descuento	15,60%
11	Gastos fijos de ventas	\$ 36.000,00
12	Ingresos por servicios integrales período previo	\$ 860.000,00
13	Costos Servicios integrales período previo	\$ 559.000,00
14	Gastos Administrativos período previo	\$ 60.000,00

Fuente: Elaborado por el autor

Flujo de caja de la Alternativa 1 con el proyecto de diseño de la nueva estrategia

Crecimiento en Ventas	10%		15%		20%		20%		20%	
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por servicios integrales		\$ 946.000,00	\$ 1.087.900,00	\$ 1.305.480,00	\$ 1.566.576,00	\$ 1.879.891,20				
Costos de servicios integrales		\$ 614.900,00	\$ 707.135,00	\$ 848.562,00	\$ 1.018.274,40	\$ 1.221.929,28				
Gastos Administrativos		\$ 63.000,00	\$ 66.150,00	\$ 69.457,50	\$ 72.930,38	\$ 76.576,89				
Gastos de Ventas		\$ 130.600,00	\$ 144.790,00	\$ 166.548,00	\$ 192.657,60	\$ 223.989,12				
Gastos de viáticos		\$ 28.380,00	\$ 32.637,00	\$ 39.164,40	\$ 46.997,28	\$ 56.396,74				
Gastos de movilización		\$ 28.380,00	\$ 32.637,00	\$ 39.164,40	\$ 46.997,28	\$ 56.396,74				
Inversión alternativa 1	\$ -100.000,00									
Flujo antes de impuestos		\$ 80.740,00	\$ 104.551,00	\$ 142.583,70	\$ 188.719,07	\$ 244.602,43				
15% Participación		\$ 12.111,00	\$ 15.682,65	\$ 21.387,56	\$ 28.307,86	\$ 36.690,37				
Flujo después de reparto utilidades		\$ 68.629,00	\$ 88.868,35	\$ 121.196,15	\$ 160.411,21	\$ 207.912,07				
Impuestos		\$ 17.157,25	\$ 22.217,09	\$ 30.299,04	\$ 40.102,80	\$ 51.978,02				
Utilidad Neta	\$ -100.000,00	\$ 51.471,75	\$ 66.651,26	\$ 90.897,11	\$ 120.308,40	\$ 155.934,05				
Valor Acumulado		\$ -48.528,25	\$ 18.123,01	\$ 109.020,12	\$ 229.328,53	\$ 385.262,58				

2.2.11 Estudio Económico de la alternativa 2

Para hacer un estudio económico, usaremos una revisión histórica de cómo ha sido la evolución de la compañía sobre las ventas de soluciones integrales y definir cuál podría ser su tendencia.

Tabla 19. Historial de variación de ingresos por venta

Año	Monto
2022	5%
2021	5%
2020	20% año de pandemia
2019	10%
2018	10%
2017	10%
2016	10%

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 20. Variables y valores para el estudio económico de la alternativa 2

ítem	Rubro	Valor
1	Erosión anual de precio de ancho de banda	20%
2	aumento de ventas pronostico en cloud y seguridad	5%
3	Aumento anual de gastos administrativos	5%
4	Costo de soluciones integrales	65%
5	Crecimiento anual de ventas de comunicaciones	8%
6	Gastos anuales de Viáticos y movilización sobre las ventas	3%
7	Gastos de Ventas en relación con las ventas	10%
8	Costo de soluciones cloud y SLG	70%
9	Costo de servicios comunicaciones	50%
10	Tasa de descuento	15,60%
11	Gastos fijos de ventas	\$ 36.000,00
12	ingresos por servicios integrales	\$ 860.000,00
13	Costos de servicios integrales	\$ 559.000,00

14 Gastos administrativos período previo	\$ 60.000,00
--	--------------

Al mantenerse la estrategia también se espera que no haya un crecimiento mayor en las ventas de los otros servicios de la compañía.

También hay una afectación ya que al no contar con un monto mayor de ventas de nuevos servicios el margen de operación de entregar servicios se mantenga alto en comparación a la primera alternativa.

El flujo esperado en base a la tendencia de los últimos años en caso de que se lleve a cabo la alternativa 2 es el siguiente:

		5%	5%	5%	5%	5%
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ingresos por servicios integrales		\$ 903.000,00	\$ 948.150,00	\$ 995.557,50	\$ 1.045.335,38	\$ 1.097.602,14
Costos de servicios integrales		\$ 586.950,00	\$ 616.297,50	\$ 647.112,38	\$ 679.467,99	\$ 713.441,39
Gastos Administrativos		\$ 63.000,00	\$ 66.150,00	\$ 69.457,50	\$ 72.930,38	\$ 76.576,89
Gastos de Ventas		\$ 126.300,00	\$ 130.815,00	\$ 135.555,75	\$ 140.533,54	\$ 145.760,21
Gastos de viaticos		\$ 27.090,00	\$ 28.444,50	\$ 29.866,73	\$ 31.360,06	\$ 32.928,06
Gastos de movilización		\$ 27.090,00	\$ 28.444,50	\$ 29.866,73	\$ 31.360,06	\$ 32.928,06
Flujo antes de impuestos		\$ 72.570,00	\$ 77.998,50	\$ 83.698,43	\$ 89.683,35	\$ 95.967,51
15% Participación		\$ 10.885,50	\$ 11.699,78	\$ 12.554,76	\$ 13.452,50	\$ 14.395,13
Flujo después de reparto utilidades		\$ 61.684,50	\$ 66.298,73	\$ 71.143,66	\$ 76.230,84	\$ 81.572,39
Impuestos		\$ 15.421,13	\$ 16.574,68	\$ 17.785,92	\$ 19.057,71	\$ 20.235,86
Utilidad Neta		\$ 46.263,38	\$ 49.724,04	\$ 53.357,75	\$ 57.173,13	\$ 61.336,53
Valor Acumulado		\$ 46.263,38	\$ 95.987,42	\$ 149.345,16	\$ 206.518,30	\$ 275.854,83

Fuente: Elaborado por el autor

2.2.12 Estudio Financiero comparativo entre las dos alternativas

Al tratarse de una empresa que actualmente está funcionando hay que analizar cuál será el incremento en ingresos o los beneficios que marcaran entre seguir la alternativa 1 que es la realización del proyecto planteado o no realizar ninguna acción para que sigan las cosas como han funcionado.

Para realizar esta comparación los valores para tener en cuenta serán todos los montos de la utilidad neta de cada año quedando la tabla a continuación:

	inversión	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Opción 1	\$-100.000,00	\$ 51.471,75	\$ 66.651,26	\$ 90.897,11	\$ 120.308,40	\$ 155.934,05
Opción 2	\$ -	\$ 46.263,38	\$ 49.724,04	\$ 53.357,75	\$ 57.173,13	\$ 69.336,53
	\$-100.000,00	\$ 5.208,38	\$ 16.927,22	\$ 37.539,36	\$ 63.135,27	\$ 86.597,52

Tir	21%
Vna	\$ 109.407,75

Con el resultado de la diferencia obtendremos los indicadores financieros conocidos como Tasa interna de Retorno (TIR) y Valor actual neto (VNA) para determinar la viabilidad del proyecto.

2.3 Evaluación Multicriterio

Las dos alternativas serán evaluadas en base a los resultados que salieron de sus respectivos análisis sin embargo al ser el principal aspecto afectado el comercial financiero se ha establecido la siguiente tabla de criterios de evaluación:

Tabla 21. Criterios de Selección

Tipo	Peso	Evaluación	Designación del puntaje
Financiero	25%	EL VNA del proyecto diferencial deberá ser mayor a 0	Si el VNA del incremental es mayor a 0 se le asignará el 100% de la ponderación
Financiero	25%	EL indicador TIR Del incremental deberá ser positivo	Si el TIR del incremental es mayor a 0 se le asignará el 100% de la ponderación
Financiero	25%	El tiempo de retorno de la inversión deberá ser menor a 18 meses	Si el retorno de la inversión es menor a 18 meses se le asignará el 100% de la ponderación
Estratégico	25%	Bajo interés de parte de la Gerencia	Si se evidencia que hay un bajo interés de parte de la gerencia se asignará solo un 33% de la ponderación
		Interés medio de parte de la Gerencia en ejecutar el proyecto	Si hay un interés medio se le asignará un 66% de la ponderación
		Alto interés de parte de la Gerencia en ejecutar el proyecto	Si hay un interés alto de la gerencia en el proyecto se asignará el 100% de la ponderación.

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 22. Matriz de priorización

Matriz de priorización			
Criterio	Valor	Factor de puntuación	Puntaje
VNA	\$ 109.407,75	100%	25%
TIR	21%	100%	25%
Tiempo de Recuperación de inversión	Menor a 12 meses	100%	25%
Estratégico	Alto interés de parte de la Gerencia	100%	25%
Total			100%

Fuente: Elaborado por el autor

2.4 Justificación de la selección

En este caso al tratarse de una alternativa que se ejecuta en una compañía en funcionamiento el puntaje que debe alcanzar para que se decida continuar con la alterativa del diseño de la nueva estrategia es que alcance al menos el puntaje de 75% de la máxima calificación.

2.5 Enfoque de implementación

Una vez realizado el estudio de ambas alternativas se notificará documentado todo el estudio a la gerencia general y junta directiva como punto a tratar en el comité mensual siguiente

Se publicarán los resultados y la justificación de la selección

También se solicitará la planificación dentro de los próximos meses e iniciar todo el proceso administrativo que deberá partir con el nombramiento del gerente de proyecto dentro de la compañía.

El proyecto deberá contar con todo lo recomendado en el PMBOK como son los siguientes componentes:

- Acta de Constitución del Proyecto
- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance
- Gestión de Cronograma
- Gestión de Presupuesto
- Gestión de Calidad
- Gestión de Recursos
- Gestión de Comunicaciones
- Gestión de Adquisiciones
- Gestión de Riesgos

- Gestión de los Interesados

De esta manera se cumplirá con el reglamento interno y la documentación necesaria para que por mayoría de votos de la junta directiva se apruebe el proyecto y se dé inicio de manera oficial con el acta de constitución del proyecto.

Al final del proyecto, el mismo deberá contar con los siguientes documentos:

- Acta de cierre del proyecto.
- Finalización de contratos a proveedores y a terceros involucrados.
- Realización del documento de entregables.

- Recepción del documento de inconformidad y de cambios solicitados por el cliente.
- Documentos de lecciones aprendidas.
- Liquidación y pago final de los servicios una vez finalizada la entrega.
- Entrega del producto y/o servicio.
- Cierre final y firmas correspondientes entre los interesados.

3 Capítulo 3 Acta de Constitución del proyecto

3.1 Nombre del Proyecto

Diseño de estrategia de modernización del área comercial en una empresa de soluciones tecnológicas en el Ecuador

3.2 Propósito y justificación del proyecto

Diseñar una estrategia que modernice el área comercial permitirá a la compañía enfrentar los nuevos retos y aprovechar las oportunidades del mercado actual, las ventas se incrementaran en hasta un 30% en relación con el año anterior de manera incremental por los próximos 5 años.

Las ventas de las nuevas soluciones apuntan a mejorar el margen de utilidad al pasar de productos y servicios que sufren erosión de precio y que tienen mayor competencia a servicios que cuentan con una demanda creciente en el mercado y tienen un mejor margen debido a la especialización que requieren.

El proyecto es también necesario debido a la evolución constante que sufre el sector tecnológico evidenciado en las preferencias de la encuesta reveladas en un estudio a CIO y CEO que demuestra que los clientes requieren habilidades nuevas de parte de los asesores.

El estudio también revela que se requiere apoyar los procesos de atención de requerimientos en la tecnología y que requiere más canales de atención a los clientes.

La empresa espera un retorno de la inversión en este diseño mayor al 25% superando así el 20% que es el exigido mínimo en los proyectos de inversión anteriores que ha realizado la compañía.

Se invertirán 100 mil dólares en el diseño de la nueva estrategia que estará a cargo de personal de la empresa y de asesores externos que apoyaran en la facilitación para lograr el objetivo.

3.3 Descripción del Proyecto y Entregables

3.3.1 Descripción General

El proyecto consiste en diseñar la estrategia que le permita al área comercial de la compañía aprovechar las oportunidades del mercado actual que está en constante evolución.

La compañía espera crecer en proyectos integrales con nuestras soluciones ya que muchos de los servicios que se brindan actualmente sufren erosión de precios y una disminución en los márgenes por la competencia.

La compañía quiere alcanzar estos objetivos al actualizarse en las técnicas y métodos para encontrar las necesidades de las empresas y como ofrecer los servicios que actualmente la compañía ofrece incluido en soluciones integrales que ayuden a alcanzar los objetivos empresariales de las clientes.

El patrocinador del proyecto sugiere trabajar sobre cuatro ejes:

- Habilidades requeridas a fortalecer en el personal del área comercial para descubrir oportunidades de los clientes.
- Herramientas y procedimientos para atender los requerimientos de los clientes.
- Análisis de las oportunidades y amenazas del mercado actual

- Técnicas y procedimientos para seguimiento, monitoreo y cumplimiento de objetivos del área.

3.3.2 Principales Entregables

- Estudio de mercado actualizado con clientes actuales y potenciales
- Análisis de características y personal actual de ventas
- Análisis de servicios actuales que ofrece la compañía.
- Análisis de procesos del área comercial
- Plan de automatización de procesos y requerimientos.
- Plan de capacitación del personal del área
- Plan de Seguimiento y control de resultados
- Plan sueldos e incentivos
- Plan de comunicación cliente externo.
- Plan de Campaña digital
- Estrategia de Modernización del área Comercial

3.4 Requerimientos de Alto Nivel del Proyecto

- Revisar la situación del mercado tecnológico en el Ecuador
- Establecer oportunidades y amenazas
- Revisar la situación del personal y estructura del área comercial
- Establecer plan de capacitación
- Diseñar el plan de mejoras de procesos del área comercial
- Establecer Estrategia del área Comercial para presentar a la gerencia General

3.5 Objetivos del Proyecto

3.5.1 Objetivos Estratégicos

- Incrementar los ingresos por ventas en 25% anual durante los próximos 3 años a la elaboración de la nueva estrategia
- Aumentar la venta de servicios integrados en un 15% anual con mejor rentabilidad que crezca cada año en un 2% durante los próximos 3 años

- Brindar a nuestros clientes mejor atención en preventa, venta y posventa subiendo el índice de satisfacción en un punto cada año en la encuesta anual durante los próximos 3 años.
- Apoyar a las empresas ecuatorianas a alcanzar objetivos estratégicos con bases en la tecnología posicionándonos con al menos en 2 proyectos que superen el millón de dólares por cada año dentro de los próximos 3 años

3.5.2 Indicadores de Éxito

- Lograr la aprobación del diseño de parte del Gerente Comercial, el Gerente de Mercadeo, los subgerentes comerciales
- Contar con la aprobación de una institución externa que asesore en el diseño.
- Cumplir con la entrega de todos los documentos que se establezcan como entregables.
- Llegar a una calificación promedio de 4 sobre 5 de aceptación en encuesta realizada a toda el área comercial que participará en la actividad

3.6 Premisas y Restricciones

3.6.1 Premisas

La premisa será garantizar que la estrategia que se diseñará sea apegada a la ley y beneficie al país, que no se cometan irregularidades o perjudiquen a la sociedad ecuatoriana

3.6.2 Restricciones

El proyecto contempla restricciones para modificar procesos de otras áreas, pero si podrá sugerir cambios y oportunidades de mejoras detectadas a la gerencia general para que evalúen las otras gerencias.

Tampoco podrá modificar o solicitar cambios de personal de otras áreas.

3.7 Riesgos de Alto Nivel

- Negativa del personal del área comercial a cambios requeridos por el mercado
- Que no se involucre a todos los interesados
- Que se retire el apoyo de parte de la directiva
- Que la tecnología que se solicite involucre altos costos
- Pandemia que obligue a replantear los objetivos de la empresa
- Ineficiente control de calidad sobre el trabajo a realizar.

- Conflictos por personalidades en grupos de trabajo
- Que el presupuesto no sea el adecuado

3.8 Cronograma de Hitos del Proyecto

Hito o evento significativo	Fecha programada
Inicio del proyecto	3 de enero del 2023
Documentación de Gestión del proyecto	18 de enero del 2023
Entrega de informe de situación actual	2 de marzo del 2023
Informe de mejora de Recurso Humano	2 de marzo del 2023
Entrega del plan para la comunicación con el cliente	18 de marzo del 2023
Informe del Mercado Ecuatoriano	8 de abril del 2023
Entrega de Plan de trabajo	25 de abril del 2023
Entrega de estrategia a Patrocinador	30 de abril del 2023
Fin del proyecto	5 de mayo del 2023

3.9 Presupuesto Estimado

La empresa asigna y aprueba un presupuesto de US\$100,000.00 (Cien Mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

3.10 Lista de Interesados

Interesados	Poder	Interés	Fuerza	Posición
Patrocinador	5	5	25	Positivo
Gerente General	4	5	20	Positivo
Gerente de Marketing	4	4	16	Positivo
Gerente Técnico	4	5	20	Positivo
Subgerente Regional	4	5	20	Positivo
Asesores Corporativos	3	5	15	Positivo
Gerente de Procesos	3	4	12	Positivo

Junta Directiva	5	3	15	Positivo
Arcotel	5	2	10	Positivo
Jefe departamento	5	5	25	Positivo
Jefe de Sistemas	2	4	8	Positivo
Jefe de Facturación	2	4	8	Positivo

3.11 Requisitos de Aprobación de Proyecto

- Aceptación y conformidad de los planes de parte de Subgerentes y Gerente Comercial
- Entrega de documento final de Estrategia Comercial al Gerente Comercial.
- Entregables aprobados por Gerencia Comercial.
- Listado de entregables aceptados.
- Acta de cierre formal del proyecto.

3.12 Asignación del director del proyecto

Nombre y Apellidos	Ing. Rubén Alcivar
Cargo en la organización	Asesor Corporativo

3.13 Autoridad del director del proyecto

Aspecto	Descripción de autoridad
Autoridad en determinar los equipo y recursos	El nivel de autoridad es ALTO, El director de Proyectos es encargada de seleccionar al equipo de trabajo dentro del área comercial, los recursos de otras áreas deberán ser solicitados a Gerencia General para el desarrollo del proyecto.
Autoridad sobre el presupuesto y los límites de variación	El director del proyecto contará con una alta autoridad sobre el presupuesto y no existirá restricciones siempre y cuando se mantenga en el monto aprobado por el patrocinador, de existir cambios más allá del presupuesto aprobado solo podrá ser autorizado por el Patrocinador.
Autoridad de Aprobación	El director del Proyecto NO tendrá autoridad para incrementar o modificar los recursos sobre el presupuesto aprobado, En caso de existir cambios deberán seguir lo que indica el PMBOK® sobre cambios y se aprobará a través de los Controles Formales de Cambio.
Autoridad en Gestión de tiempo y	El director del Proyecto tiene una baja

variaciones	autoridad en la gestión del tiempo y sus variaciones. Las modificaciones al cronograma podrán únicamente ser aprobadas por el patrocinador.
-------------	---

3.14 Asignación y Autoridad Patrocinador del Proyecto

	Ing. Marco Luzuriaga
Cargo en la organización	Gerente -comercial
Autoridad	Sobre creación, incremento y cambios del presupuesto, los recursos, tiempo y sus variaciones. Todas estas sobre la formalidad del control de cambios.

3.15 Aprobaciones del proyecto

El Gerente del proyecto debe presentar formalmente los cambios y cumplir todo lo recomendado por las buenas prácticas del PMBOK para ser aprobados. La autoridad principal es el Patrocinador quien aprobará con voto dirimente, en comisión con el director del Proyecto y los subgerentes comerciales, quienes tendrán solo voz, pero no voto.

4 Planificación del Proyecto

4.1 Gestión de la Integración

La Gestión de la Integración del proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación, Estas acciones deberían aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión. (Project Management Institute, Inc., 2017)

4.1.1 Procedimiento y dirección del proyecto

El proyecto será dirigido por el Project Manager, quien reportará al patrocinador, también entre sus miembros se elegirá a 3 personas para que sean en conjunto con el Project Manager y el patrocinador formaran el comité de control de cambios

4.1.2 Ciclo de vida y enfoque del proyecto

Imagen 7. Ciclo de vida y consideraciones del proyecto

Ciclo de Vida del Proyecto		Consideraciones	
Fases del proyecto	Entregables del proyecto	Consideraciones para inicio de la fase	Consideraciones para el cierre de la fase
Gestión del proyecto	Plan de gestión del proyecto	Esta fase es iniciada una vez que se tenga aprobada el Acta de Constitución.	Se cierra con los entregables aprobados
Diagnóstico	Informe del diagnóstico de la situación interna del área Informe de la situación actual del mercado	iniciará con la fase anterior terminada y aprobado todo el plan de gestión del proyecto por parte del patrocinador	Los dos informes deben de ser aprobados por el sponsor y difundidos al comité para su evaluación previa a la definición de objetivos
Definición de Objetivos	Informe de Definición de objetivos	se iniciará una vez hayan sido difundido los informes de la etapa anterior que servirán de insumos para la definición de objetivos	El informe de definición de objetivos deberá ser aprobado por el comité con al menos un 50% de los votos y en caso de empate el patrocinador tendrá voto dirimente
Estrategia de Optimización de la operación del área	Informe de Optimización del Área	Esta etapa inicia una vez aprobado y establecido los objetivos del área comercial para el siguiente período	El informe de optimización de la operación del área debe ser aprobado por el comité con al menos un 50% de los votos y en caso de empate el patrocinador tendrá voto dirimente
Optimización de estrategia de comunicación externa	Informe de Estrategia de comunicación externa	Para iniciar esta etapa es necesario que se encuentre aprobado por el patrocinador del proyecto la optimización de estrategia de comunicación externa	El informe de optimización de la comunicación externa debe ser aprobado por el comité con al menos un 50% de los votos y en caso de empate el patrocinador tendrá voto dirimente
Presentación de estrategia	Informe de difusión y socialización de la estrategia	Requiere iniciar únicamente después de la aprobación de los informes de optimización del área y de la estrategia de comunicación externa	Solo podrá concluir con la aprobación de todas las fases previas y el informe de difusión y la socialización de la estrategia terminada
Cierre	Informe de cierre de etapas y de proyecto	Solo puede iniciar con la etapa previa finalizada	Deberán haberse cancelado todas las facturas pendientes por los servicios prestado, el informe de aceptación firmada por el patrocinador y por el Gerente General de la compañía, también se deberá constatar que el archivo que acumula todos los entregables haya sido digitalizado y permanezca en el archivo digital de la

Fuente: elaborado por el autor

4.1.3 Enfoque del proyecto

Debido a que encontramos similitud con un proceso estratégico que toda área comercial debe realizar para establecer su manera de trabajar y de acuerdo con juicio de expertos consultados en fase previa se decide que el proyecto tenga un enfoque predictivo para alcanzar el éxito de este ya que las

tareas pueden y deben seguir un orden y cumplir un tiempo de entrega y presupuesto asignado para continuar operaciones con la nueva estrategia

4.1.4 Desempeño del Proyecto

Para llevar el control del desempeño del proyecto será necesario que el Project Manager presente al patrocinador principal y a los interesados claves un informe semanal que deberá incluir la información detallada en el anexo 7 conocido como informe de estado del proyecto

4.1.5 Situación Actual del Proyecto

Para unificar criterios y que la información sea fácilmente comprensible para todos los miembros interesados del proyecto utilizaremos los índices de la Gestión del Valor Ganado.

Para analizar cómo va el desempeño del proyecto con relación al cronograma será necesario que se presente en el informe el SPI (índice de desempeño del cronograma), utilizando el valor ganado (EV) y dividiendo este valor para el valor planificado (PV).

Si el índice en cuestión es mayor que 1 significa que el proyecto está adelantado en el cronograma, pero si es menor que 1 indica que se está realizando menos trabajo de lo planificado. Para conocer que tan desviado está el proyecto sobre el cronograma planteado se deberá incluir en el reporte la variación del costo (SV).

Para conocer el desempeño del proyecto en relación con el Presupuesto se deberá incluir en el reporte el índice de desempeño del costo o por sus iniciales conocido como CPI así evaluaremos la eficiencia sobre lo que vamos gastando en el proyecto. Este índice se obtendrá dividiendo el valor ganado (EV) para el

monto del costo actual (AC). Para entender este índice si es mayor a 1, nos indicará que el proyecto tiene un alto grado de eficiencia en costos y en caso de que sea menor a 1 implicará que deberá revisarse y que tenemos problemas en la administración de los recursos financieros.

También se debe incluir en el informe la variación del Costo (CV), el mismo que indicará que tan lejos está el proyecto del costo presupuestado. Dentro del informe también deberá incluir los índices que permiten pronosticar cómo va a finalizar el proyecto y estos son: EAC, ETC y BAC.

Se deberá incluir dentro del informe el estado de los riesgos del proyecto, además en una sección especial se deberá adjuntar el análisis y resoluciones de los cambios realizados en el proyecto, detallando el impacto en el proyecto.

4.1.6 Procedimiento de Monitoreo y control

A continuación, detallaremos el tipo de reuniones y la periodicidad para monitorear y controlar la gestión del proyecto.

Tabla 23. Procedimiento de Monitoreo y Control

Tipo de Coordinación	Temas	Alcance	Frecuencia
Reunión de Coordinación	Revisión de informe de desempeño del proyecto Estado de los entregables Coordinación de actividades	Se coordinarán las actividades, así mismo se establecerán compromisos entre los asistentes y será el lugar para tomar las decisiones, en esta reunión podrán participar	La reunión será todos los lunes a las 10 de la mañana y será convocada por el Project Manager, en caso de que no se pueda tener la reunión, por diferentes motivos se la reagendará para el siguiente día laborable a la misma hora.

		todos los miembros del equipo.	
Reuniones y comunicaciones informales	Varios propios de la gestión	Reuniones para coordinación de actividades propias de la gestión del proyecto	Cada vez que se origine el evento
Reunión con el Patrocinador	Según agenda y por demanda	Información de estado y avance de presupuesto, cronograma y entregables. Revisiones y aprobaciones del Patrocinador	Cada vez que lo solicite el director y/o patrocinador del proyecto previa coordinación de agendas

El formato que se utilizará para registrar lo que suceda en la reunión de seguimiento se muestra en el anexo 10

Fuente: elaborado por el autor

4.1.7 Procedimiento de Control de cambios

En esta sección dejamos por escrito cuál será el procedimiento para solicitar un cambio en el proyecto, así como cuáles serán los requisitos que se deberán cumplir para conocer si el cambio es aceptado o es rechazado. También estableceremos las funciones y acciones permitidas para cada uno de los miembros del equipo en la gestión de cambios

Existen cambios en el proyecto que no deberán pasar por el proceso de control de cambios para su ejecución, pero para eso deberán cumplir con la condición de no exceder el monto acordado como reservas de contingencia, sin

embargo, esto no los exime de ser objeto de análisis por parte de los miembros del comité de control de cambios, además que podrán ser aprobadas únicamente por el Project Manager

Estas acciones podrán ser correctivas o preventivas y podrán ser solicitadas en cualquier momento durante el ciclo de vida del proyecto.

El siguiente procedimiento se deberá realizar para generar un cambio en el plan del proyecto:

Tabla 24. Procedimiento para control de cambios

Orden	Descripción	Instrucciones
1	Solicitud de cambio presentada por el interesado	Por correo electrónico dirigido al Project Manager y con copia al alias del Comité de control de cambios se deberá adjunto el formato de solicitud de cambio.
2	Análisis del impacto	El análisis será realizado en todos los grupos de procesos del proyecto, líneas base, etc., los integrantes del comité de gestión de cambios serán quienes analicen la solicitud, y los encargados de presentar un informe al Patrocinador del proyecto que incluirá la resolución si se debe aceptar o rechazar y las recomendaciones en caso de que existan.
3	Implementar el cambio	El patrocinador del proyecto después de recibir el informe del comité mediante

correo electrónico dirigido al Project Manager dará las instrucciones para la implementación de cambios aprobados, también autorizará al cambio de los documentos del proyecto que se vean afectados. Una vez ejecutado el cambio, el Project Manager deberá notificar a las personas interesadas de los cambios y confirmar al Patrocinador del proyecto que ha sido completado el proceso.

Fuente: elaborado por el autor

El formato de solicitud de cambio en el proyecto se encuentra como anexo 8 y el formato para el seguimiento a los cambios aprobados se encuentra en el anexo 9.

Para tener claro cuáles son las funciones y roles de los miembros del comité hemos realizado la siguiente matriz:

Tabla 25. Funciones y roles del proyecto

Persona	Rol	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Patrocinador del proyecto			Total, y en caso de empate en votación tendrá el voto de desempate
Project Manager	Miembro del comité de control de cambios	Análisis del impacto general que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios Cuenta con voz y voto para aprobar o rechazar los cambios que se solicitan	Podrán aceptar o rechazar las solicitudes de cambio del proyecto
Subgerente Comercial	Miembro del comité de control de cambios	Análisis del impacto general que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios Cuenta con voz y voto para aprobar o rechazar los cambios que se solicitan	
Jefe de Mercadeo	Miembro del comité de control de cambios	Análisis del impacto general que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios Cuenta con	

voz y voto para aprobar
o rechazar los cambios
que se solicitan

Sugerente	Miembro del comité de	Análisis del impacto
Regional	control de cambios	general que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios Cuenta con voz y voto para aprobar o rechazar los cambios que se solicitan

Fuente: elaborado por el autor

4.1.8 Registro de lecciones Aprendidas

Para mantener uniformidad de los registros desplegaremos el formato para que se complete con la información relevante

Formato de Registro de Lecciones aprendidas

REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDA		
NOMBRE DEL PROYECTO		
DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR		
FECHA		
Código de la lección aprendida		
Entregable afectado		

Descripción del problema	
Causa	
Acción Correctiva	
Resultado Obtenido	
Lección aprendida	

4.1.9 Procedimiento de Cierre del Proyecto

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

Políticas

- Se procederá al cierre del proyecto cuando todos los entregables hayan sido aceptados.
- El informe que documenta las lecciones aprendidas ha sido generado en su versión final.
- El Patrocinador del proyecto será el único autorizado a aprobar el cierre del proyecto.

Procesos para el cierre del proyecto

Tabla 26. Procesos para el cierre del proyecto

Solicitud	El director del proyecto presentará al Patrocinador del proyecto toda la documentación necesaria que respalde la solicitud de cierre del proyecto.
Aplicación y/o toma de decisión	Los criterios que justifiquen el cierre del proyecto serán emitidos por el patrocinador.
Evaluación	El auditor de calidad verificará la calidad de los entregables y calificará el éxito o fracaso del proyecto
Implantación	Documentar las lecciones aprendidas
Cierre	El director y patrocinador deben cerrar el proyecto y anunciar al resto del equipo, deben hacer la transferencia de los entregables.

Fuente: elaborado por el autor

A continuación, la matriz que define los roles y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso de cierre de fases y proyecto

Tabla 27. Matriz de roles para cierre de fases del proyecto

Rol	Persona Asignada	Responsabilidad	Nivel de Autoridad
Patrocinador		Aprobar o rechazar el cierre del proyecto	Máxima Autoridad
Director del Proyecto		Recopilar toda la documentación y	Solicitar el cierre del proyecto

			solicitar el cierre del proyecto
Auditor calidad	de comercial	Subgerente	Aprobar o rechazar el éxito de los entregables
Auditor Calidad	de comercial	Subgerente	Aprobar o rechazar el éxito de los entregables

Fuente: elaborado por el autor

Para tener uniformidad en la documentación del proyecto se adjunta los formatos que se deben usar:

Imagen 8. Formato de cierre de proyecto

Cierre de proyecto			
Fecha	Nombre de proyecto	Siglas del proyecto	
Información del proyecto			
Patrocinador:		Fecha de inicio:	
Director de proyecto:		Fecha de fin:	
Descripción del proyecto			
Objetivo del proyecto	Criterio de Éxito	Resultados	Variación
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Otros			
Objetivo /Beneficios del proyecto			
Beneficio 1			
Beneficio 2			
Descripción General Referente al cierre del contrato			
Nombre y firma del Project Manager		Nombre y firma del patrocinador	

Fuente: elaborado por el autor

4.2 Gestión del Alcance

4.2.1 Plan de Gestión del Alcance

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

Gestión del Alcance		
Fecha	Nombre del Proyecto	Siglas del proyecto
20/12/2021		
Elaboración y Aprobación del Enunciado del Alcance del proyecto		
1 Elaboración Plan	El Project Manager tendrá la responsabilidad de elaborar el enunciado del alcance, para la elaboración debe considerar lo detallado en el acta de constitución del proyecto y en la documentación de requisitos de interesados.	
2 Evaluación	El Project Manager enviará al Patraocinador el resultado para ser aprobado.	
3 Implantación	Se difunde el enunciado a todos los interesados, para la revisión y aprobación en un plazo máximo de 5 días.	
4 Solicitud de Cambios	En caso de existir solicitudes de cambios en el alcance por parte de los interesados, se pondrá a consideración del director del proyecto para su revisión	
5 Evaluación	El director del proyecto analiza el impacto sobre el cronograma y costos.	
6 Aplicación y/op toma de de	De ser aceptada la solicitud de cambio, estas se enviarán al Patrocinador para su revisión y aprobación.	
7 Implementación	Se realizará una reunión con el director del proyecto para realizar los ajustes y correcciones para su aceptación final.	
8 Cierre	Se procederá con enviar por correo los documentos a los involucrados para que confirmen por ese medio la aceptación.	

El formato que usaremos para el acta de constitución del proyecto se encuentra en el anexo 6

Elaboración y Aprobación del EDT	
Para establecer los niveles de la EDT usaremos el listado a continuación con la descripción de los niveles para su uso	
Nivel 0	Nombre del Proyecto
Nivel 1	Fases
Nivel 2	Entregable
Nivel 3	Paquete de Trabajo
1. Elaboración de EDT	La elaboración de la Estructura de desglose de trabajo EDT estará a cargo del equipo del proyecto , esto servirá para determinar los entregables del proyecto. Los entregable serán identificados por un código en cada nivel de la EDT y a su vez se realizará la descomposición hasta establecer paquetes de trabajo.
2. Aplicación y/o toma de decisión	El Project Manager y el patrocinador serán quienes aprueben la EDT
3. Implementación	Cuando sea aprobado el Edt será incluido en el plan de dirección del proyecto, la EDT será enviada a los involucrados principales para su revisión a través del correo electrónico

Proceso para la elaboración del Diccionario EDT	
La estructura de Desglose de Trabajo (EDT) nos permite visualizar con mayor detalle los componetes o fases del proyecto	
1. Identificación Actividades	El director del proyecto se apoyará en los involucrados, además podrá consultar y solicitar el criterio y juicio de especialistas para identificar características y las actividades principales que se requieren para la obtención de cada uno de los entregables.
2. Aplicación y/o toma de decisión	El director del proyecto lo envía al Patrocinador para su aprobación
3. Implementación	Si no es aprobado por el patrocinador, y el director realizaran las correcciones necesarias. Si se lo requiere el director del proyecto deberá reunirse con los involucrados y especialistas hasta obtener la aceptación definitiva.

Proceso para Verificación del Alcance	
1. Verificar Avances	En las reuniones semanales de coordinación, el director del proyecto recibirá la retroalimentación de parte del equipo de trabajo sobre el avance de las actividades asignadas.
2. Elaborar Informe de Avance	El director del proyecto elaborará los informes de avances de proyecto y difundirá esta información a todos los interesados.
3. Elaborar Informe de Desempeño	Mensualmente, el director del proyecto elaborará el informe de desempeño donde justificará y documentará la validación de cada entregable o paquete de trabajo declarando el porcentaje de avance de este.

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

Proceso para gestión de los Entregables	
1 Identificación de Hitos	Cada entregable será identificado como un hito en el cronograma del proyecto.
2. Implementación	Cada hito tendrá un responsable de control y seguimiento con base a los criterios de aceptación indicados en el Diccionario del EDT Los responsables del control de cada actividad estarán asignados en el Diccionario de la EDT.
3. Evaluación	Las revisiones de los entregables completados se realizarán durante las reuniones de avance del proyecto, las cuales se realizarán los lunes de cada semana
4 Aplicación y/o toma de decisión	El o los auditores de calidad revisarán que cumplan con los criterios de aceptación descritos en la EDT
5. Implementación	En caso de aprobar, el director del proyecto informara al respecto al Patrocinador y demás miembros del equipo. En el caso en el entregable no cumpla con las especificaciones se presentará un documento de correcciones al responsable de ese entregable. El documento contendrá las mejoras que se deben realizar.
5. Cierre	Cuando el entregable es aceptado por el patrocinador se llenará el Acta de aceptación del entregable para el registro del proyecto.

Proceso para la elaboración de la Matriz de Trazabilidad de Requisitos	
La matriz de trazabilidad de requisitos es un cuadro que permite relacionar cada requisito del proyecto con el entregable que lo satisface.	
1. Identificación Actividades	El director del proyecto se apoyará en los involucrados, además podrá consultar y solicitar el criterio y juicio de especialistas para identificar características y las actividades principales que se requieren para la obtención de cada uno de los entregables.
2. Aplicación y/o toma de decisión	El director del proyecto lo envía al Patrocinador para su aprobación
3. Implementación	Si no es aprobado por el patrocinador, y el director realizaran las correcciones necesarias. Si se lo requiere el director del proyecto deberá reunirse con los involucrados y especialistas hasta obtener la aceptación definitiva.

4.2.2 Enunciado del Alcance

4.2.2.1 Descripción

El proyecto consiste en la elaboración de varios documentos.

Se requiere un informe de diagnóstico interno que determine la situación actual del área comercial, tanto de los procesos que se realizan para comercializar los bienes y servicios de la compañía como de las características con que cuenta el recurso humano del área.

También se debe realizar un informe que recopile toda la información sobre el mercado ecuatoriano que indique las preferencias de consumo y las tendencias de servicios que van a requerir los posibles clientes para canalizar los esfuerzos del área en base a los hallazgos del informe.

Con estos dos informes previos se debe elaborar un documento que:

- Defina claramente los objetivos que tendrá el área para los próximos 36 meses
- Establezca las metas que se van a alcanzar dentro de los próximos 36 meses
- En numere los proyectos o actividades macro que se deben realizar en el área durante los próximos 36 meses.
- Detalle en un alto nivel los recursos que serán necesarios para estos proyectos.

Los documentos requeridos serán elaborados por personal del área comercial, que contarán con el apoyo de consultores externos que servirán de facilitadores profesionales que sirvan para integrar y guiar en el proceso de elaboración de la estrategia que permitirá al área modernizarse para obtener resultados.

El área comercial podrá solicitar al resto de áreas de la compañía cooperación para la generación de estos documentos.

4.2.2.2 Criterios de Aceptación del Producto

Deberá utilizarse solamente información estadística o encuestas de mercado no mayor a 3 años atrás contándose desde la fecha del inicio del proyecto.

Se podrá utilizar información de Latinoamérica para estudios de mercado, no será válida información de otros continentes.

Deberá ser expresado en lenguaje claro y contener un completo glosario que permita entender términos técnicos a personas ajenas al

Los informes y presentaciones deberán tener características ejecutivas siendo muy cuidadosos de la buena redacción y una correcta ortografía, el idioma predominante es el español y en caso de adjuntar documentos en otro idioma, esta deberá tener un documento con su traducción.

4.2.2.3 Entregables del proyecto

Al ser un trabajo totalmente intelectual los entregables son informes y presentaciones de diapositivas de los resultados.

Tabla 28. Entregables Proyecto

Fases del proyecto

Entregables del proyecto

Gestión del proyecto	Plan de gestión del proyecto
Diagnóstico	Informe del diagnóstico de la situación interna del área Informe de la situación actual del mercado
Definición de Objetivos	Informe de Definición de objetivos
Estrategia de Optimización de la operación del área	Informe de Optimización del área
Optimización de estrategia de comunicación externa	Informe de Estrategia de comunicación externa
Presentación de estrategia	Informe de difusión y socialización de la estrategia
Cierre	Informe de cierre de etapas y de proyecto

Fuente: elaborado por el autor

4.2.2.4 Exclusiones del proyecto:

Se excluye del proyecto el seguimiento de los resultados de la estrategia planteada, eso será parte de las funciones de departamento comercial.

También se excluye la planificación o ejecución de certificaciones que se requieran como parte de la estrategia.

4.2.2.5 Restricciones del proyecto:

No deberá realizar la planificación completa de otros proyectos del área.

No tocará procesos de otras áreas ni funciones de otros departamentos, pero si podrá sugerir mesas de trabajo en conjunto para exponer las ideas de mejoras

No será para abordar temas de remuneraciones, pero si podrá incluir dentro de los planes los incentivos por objetivos de venta o sanciones.

4.2.2.6 Supuestos

Internos de la organización

Se contempla que todos los miembros del comité que elaborará los informes tienen experiencia en el área comercial de al menos 3 años y que cuentan con formación académica de áreas afines.

También contamos con el supuesto de que todas las personas son capaces de manejar diferentes herramientas para teletrabajo y video conferencia en caso de que sea necesario usar estos medios.

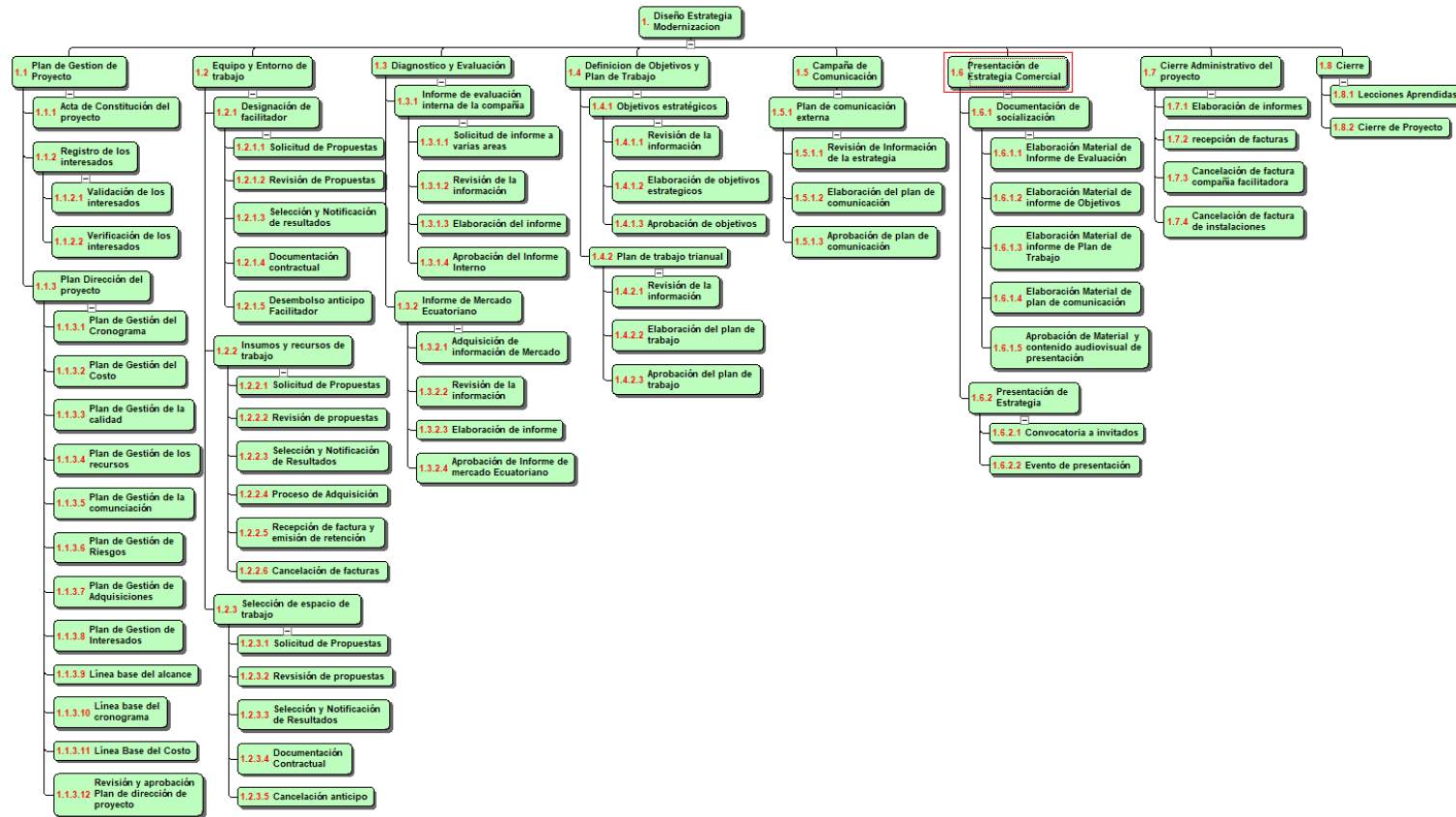
Externos de la organización

Se supone que en el Ecuador existirá dentro del año en curso una estabilidad política y económica respetando la democracia lo que permitirá hacer planes a mediano plazo dentro de un marco jurídico que respete la propiedad privada.

Que dentro de lo que se puede la comunidad científica está haciendo esfuerzos por controlar la pandemia y que cada vez con la presencia de mayor cantidad de población vacunada se pueda controlar la pandemia.

4.2.3 EDT Estructura de descomposición del Trabajo

Imagen 9. EDT Estructura de descomposición del trabajo



Fuente: elaborado por el autor

Para una mejor visualización podrán observar el EDT como anexo 5

4.2.4 Diccionario de la EDT

ID	Descripción	Denominación	Consideraciones Contractuales	Criterios de aceptación	Responsable	Aprobador	Duración:	Fecha final:	Costo estimado
1.1.1	Acta de Constitución del proyecto	Determinar al director del Proyecto y su autoridad, el propósito, supuestos, restricciones, presupuesto del proyecto, así como los interesados.	De acuerdo con el PMBOK	Debe cubrir el cumplimiento de los objetivos estratégicos Elaborada entre el patrocinador y la directora del proyecto Describir los parámetros de actuación de la directora del Proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	1	11/1/2023	\$ 00.00
1.1.2	Registro de los interesados	Levantar información clave de quien(es) tienen poder/influencia e interés en el desarrollo del proyecto y su éxito, así como gestionar y mantener informado para incorporarlos al proyecto	De acuerdo con el PMBOK	Reporte debe contener toda la información de contacto Realizar un levantamiento del interés y poder de los interesados Indicar cuales son los medios de comunicación asertivos al interesado	Director del Proyecto	Patrocinador	5	18/1/2023	\$ 00.00

1.1.3	Plan Dirección del proyecto	Desarrollar el proyecto de acuerdo con el PMBOK 6	De acuerdo con el PMBOK	Presentar todos los procesos a realizar del proyecto Ejecutar los planes de acuerdo con el PMBOK 6 Presentar los cronogramas en MS Project	Director del Proyecto	Patrocinador	2	6/2/2023	\$ 00.00
1.2.1	Designación de facilitador	Todo el proceso necesario desde la solicitud de información hasta el proceso de selección del proveedor especializado que cumpla las funciones de facilitador, con la experiencia necesaria para guiar al equipo	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá detallar que se ha cumplido todo el proceso de manera correcta y siguiendo las buenas prácticas del PMBOK sobre gestión de adquisiciones	Director del Proyecto Patrocinador Comité	Patrocinador	2	14/2/2023	\$ 00.00
1.2.2	Insumos y recursos de trabajo	Durante toda la provisión del proyecto se requerirá muchos materiales e insumos para cumplir con el objetivo por lo que todo deberá ser planificado previamente	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá detallar que se ha cumplido todo el proceso de manera correcta y siguiendo las buenas prácticas del PMBOK sobre gestión de adquisiciones	Director del Proyecto	Patrocinador	1	2/3/2023	\$ 00.00
1.2.3	Selección de espacio de trabajo	El espacio de trabajo ahora debe ser un híbrido entre lo virtual y lo físico ya que nuestro personal requiere para lograr el objetivo de acuerdo con una nueva normalidad que permita ser ágil y que todos puedan cubrir	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá detallar que se ha cumplido todo el proceso de manera correcta y siguiendo las buenas prácticas del PMBOK sobre gestión de adquisiciones	Director del Proyecto	Patrocinador	1	16/3/2023	\$ 00.00

1.3.1	Informe de evaluación interna de la compañía	Emisión de todos los documentos e información audiovisual que sirva para diagnosticar la situación actual del área e identificar debilidades y fortalezas para generar planes de trabajo.	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	1	27/3/2023	\$ 30.000.00
1.3.2	Informe de mercado ecuatoriano	Generación de reportes del mercado ecuatoriano, la participación de la compañía y sus productos en relación de los competidores del mercado, revisar las tendencias y aspiraciones de los potenciales clientes.	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	2	13/4/2023	\$ 20.000.00
1.4.1	Objetivos estratégicos	En base a la información levantada en la fase anterior acordar los objetivos que establecerá la compañía para los próximos años	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	2	4/5/2023	\$ 30.000.00
1.4.2	Plan de trabajo trianual	Con objetivos definidos, el equipo deberá emitir y aprobar de manera consensuada el conjunto de actividades que servirán para alcanzar los objetivos trazados en el entregable anterior	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	2	23/5/2023	\$ 20.000.00

1.5.1	Plan de comunicación externa	Como parte de las actividades es necesario dejar establecido cuales son los pasos para seguir y definir claramente que se va a hacer para comunicar eficientemente los beneficios de los productos y servicios a los clientes nacionales	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	2	8/6/2023	\$ 80.00
1.6.1	Documentación de socialización	Toda la empresa tiene que ser parte de esta estrategia por lo que elaborar el plan de comunicación de la nueva estrategia y como mejoraremos la vida de nuestros clientes es fundamental	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	54	14/6/2023	\$160.00
1.6.2	Presentación de Estrategia	Involucrar a toda la compañía en un evento interno donde se dará a conocer todo lo que ha trabajado el equipo y cuál será el rumbo de la compañía durante los próximos años	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	2	16/6/2023	\$ 10.000.00
1.7.1	Elaboración de informes	Las personas encargadas del proyecto elaboraran la documentación y generación de informes que garantizaran que todas las fases se han cumplido	Siguiendo las buenas prácticas de PMBOK	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	1	19/6/2023	\$ 00.00

1.7.2	Recepción de Facturas	Se solicitará las facturas a los proveedores a los que se les adeude valores por servicios prestados durante el proyecto	Se solicitará la información y documentos brindados	Todos los informes de cierre deberán ser revisados por el comité principal, deberá adjuntarse el informe de que todo lo contratado ha sido cancelado y estos informes deberán ser aprobados por el director del proyecto y el patrocinador	Director del Proyecto	Patrocinador	1	20/6/2023	\$ 80.00
1.7.3	factura compañía facilitadora	Se gestionará el pago para la compañía que brindó el acompañamiento en la elaboración de la estrategia	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa						
1.7.4	factura de instalaciones	Se gestionará el pago para la compañía que brindó las instalaciones	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa						
1.8.1	Lecciones Aprendidas	Una de las partes que más servirá a la compañía para el futuro será el registro de todas las lecciones aprendidas	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa	El informe deberá cumplir con todas las características solicitadas como requisitos, así mismo deberá ser aprobado el informe por el Patrocinador del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinador	1	19/6/2023	\$ 160.00

1.8.2	Cierre de proyecto	Todo proyecto debe llegar a su fin y como consecuencia debe cerrar todas las fases documentando perfectamente y recogiendo las	Cumplimiento acorde a lo ofertado y requerimientos de la empresa						
-------	--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

4.2.5 Matriz de trazabilidad de los requisitos

A continuación, presentaré los requisitos que he levantados ordenados en la matriz de requisitos indicando los datos más importantes de cada uno.

Documentación de Requisitos					
Fecha	Nombre de Proyecto				Siglas del Proyecto
1/4/2022					
Código	Descripción de los Requisitos	Tipo	Interesado	Prioridad	Criterio de Aceptación
REQ001	El presupuesto del proyecto no debe exceder de un 25% mas de lo aprobado por gerencia y declarado en el ACP	Proyecto	Patrocinador	Alta	Aprobación del informe de objetivos
REQ002	El proyecto debe finalizarse dentro del plazo establecido y aprobado por gerencia, con una desviación máxima de 5 días	Proyecto	Patrocinador	Media	Aprobación del plan de dirección del proyecto
REQ003	Para el analisis que se realice en la etapa de evaluación se deberá utilizar información no mayor a 3 años , citandos las fuentes que deben ser publicas y verificables	Proyecto	Patrocinador	Alta	Aprobación del plan de dirección del proyecto
REQ004	La empresa que brinde los servicios de facilitación deberá ser una empresa que cuente con experiencia en estos proyectos de al menos 5 años	Proyecto	Patrocinador	MEdia	Aprobación del plan de dirección del proyecto
REQ005	Se requiere una presentación y exposición de socialización de las nuevas estrategias a todo el personal de la empresa	Proyecto	Patrocinador	Alta	Aprobación del plan de dirección del proyecto
REQ006	Se deberá mantener la mayor confidencialidad posible de la información con la que se trabaje y los miembros deberán firmar un acuerdo de confidencialidad	Proyecto	Patrocinador	Alta	que todos los miembros del proyecto firmen el acuerdo de confidencialidad
REQ007	El plan de trabajo deberá estar orientado a maximizar los resultados, las utilidades de la compañía y aumentar la participación de nuestra empresa en el mercado Ecuatoriano brindando servicios que cubran la demanda actual y futura de nuestros clientes	Negocio	Patrocinador	Alta	Aprobación del plan de dirección del proyecto
REQ008	Cambios del proyecto deberan ser aprobados en un plazo no mayor de 24 horas y deberan ser implementados en un plazo no mayor a 48 horas	Proyecto	Patrocinador	Alta	Aprobación del plan de dirección del proyecto
REQ009	La gerencia General ha solicitado que la estrategia esté orientada a alcanzar un 50% de ingresos adicionales en los primeros 24 meses	Negocio	Patrocinador	Alta	Aprobación del plan de dirección del proyecto
REQ011	No contratará permanentemente personal ni firmará acuerdos con otras compañías	Negocio	Patrocinador		
REQ003	El proyecto debe involucrar principalmente el area comercial pero tambien debe anexar representantes de areas de apoyo de la empresa	Proyecto	Patrocinador		Se validará a través del acta de conformación de equipos

4.3 Plan de gestión del Tiempo

La gestión del tiempo es la que agrupa todos los procesos que aseguran que todas las actividades del proyecto estén dentro del plazo indicado.

Los procesos que entran en esa sección son: planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciarlas, estimar los recursos y la duración de cada una, el desarrollo del cronograma y su control.

En este plan de gestión del tiempo se documentará como será creado el cronograma y como se llevará a cabo su gestión con todas las actividades. Este Plan contiene detalles que incluyen el nivel de exactitud, unidades de medida en relación con recursos y los umbrales de varianza permitidos.

4.3.1 Plan para la gestión del cronograma

Plan para la gestión del cronograma	
Fecha	Siglas del Proyecto
4/4/2022	ESTRATEC
Nombre del Proyecto	
DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR	
Políticas	
<p>El director del proyecto presentará al patrocinador del proyecto el avance del proyecto a través de indicadores de gestión en cada una de las reuniones semanales.</p> <p>Al final de todo el proyecto también se hará un análisis completo de todo el cronograma como un informe de desempeño del proyecto.</p> <p>Se usarán las siguientes reglas para medir el desempeño del cronograma:</p> <p>Se mide el porcentaje completado de acuerdo con el reporte de la línea base del cronograma con su porcentaje de avance actual de cada una de las actividades del proyecto.</p>	

Para medir el desempeño del cronograma, se evalúa la desviación estándar del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI).

Metodología del Cronograma

Planificación	Método de Ruta Crítica a través del Gantt de Seguimiento con seguimiento sobre la herramienta MS Project.
Control	Para controlar usaremos el Método del valor ganado
Técnicas de Estimación de duración	Estimación Análoga (datos históricos de actividades o experiencia en proyectos similares que pueden incluir juicio de expertos) Estimación en base a parámetros y valores individuales para calcular las horas y coste del personal.

Herramientas del cronograma

Las herramientas que usaremos para medir el cronograma son:

- Reuniones semanales con los miembros del equipo del proyecto.
- Oferta de proveedores de bienes y servicios para calcular el tiempo.
- Software de gestión de proyectos (MS Project).

Proceso de definición y secuencialidad de actividades

Identificación	Para producir cada entregable enunciado en la EDT será necesario identificar y detallar cada actividad
----------------	--

Evaluación	El patrocinador deberá aprobar el enunciado del alcance, EDT y su diccionario.
Implementación	Con Microsoft Project crearemos el cronograma del proyecto ingresando cada una de las actividades con los códigos que están registrados en el EDT.
Definición de Orden	Después de definir las actividades se da un orden cronológico, se las enumera y se establecen dependencias y secuencias entre las actividades
Determinación de dependencias	Para llevar el control vamos a establecer el orden y las dependencias de cada actividad nombrando así las tareas predecesoras y sucesoras, esta información también será ingresada en el Microsoft Project.
Definición de fechas:	Las fechas se definirán en base al proceso lógico que siguen las actividades y pueden incluir adelantos o retrasos a la fecha en que una actividad deba iniciar.
Proceso de estimación de recursos y duración de las actividades	
Asignación de recursos	Todas las actividades contarán con un análisis para determinar que recursos ya sean materiales o de personal se requieren para completar la misma.
Configurar Disponibilidad	Para cada recurso se deberá definir la disponibilidad en porcentajes, la cantidad a necesitar y el supuesto a considerar

Estimación de la duración	Definir el alcance de la actividad, la complejidad, disponibilidad de recursos y cantidad junto con el esfuerzo (trabajo) y recursos exigidos por la actividad.
Proceso del desarrollo del cronograma, monitoreo y control	
Definición línea Base	Con las actividades y su secuencia establecidas, se estiman los recursos y tiempos de ejecución, se cuenta con toda la información necesaria para elaborar el cronograma del proyecto utilizando la herramienta MS Project. Este documento sería la Línea Base del Cronograma.
Monitoreo y Control	El cronograma será el instrumento que se utilizará para el monitoreo y control en la etapa de ejecución con fechas reales de inicio y finalización.
Evaluación	Una vez concluido el cronograma el director del Proyecto lo presenta al Patrocinador para su revisión y aprobación.
Aplicación y/o toma de decisiones	Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project para detectar las desviaciones con respecto a la línea base.
Cierre	Se emitirán reportes semanales de desempeño del proyecto, el mismo que lo aprobara el patrocinador del proyecto.

Proceso de control de Cambios	
Solicitud	Todas las solicitudes de cambios en el cronograma se realizarán al director del proyecto
Evaluación	El director del proyecto será quien revisará y analizará el cambio solicitado considerando los cambios en el alcance y presupuestos, podrá solicitar apoyo o información a otras personas del proyecto
Aplicación y/o toma de decisión	La decisión de aprobar o negar cualquier cambio del cronograma será en conjunto entre el director del proyecto y el patrocinador, sin embargo, si llega a sobrepasar un cambio en el presupuesto referencial de un 10% el único autorizado para aprobar el cambio será el Patrocinador.
Implementación	Si es aprobado se autoriza la implementación y se deberá documentar en todos los documentos del proyecto.
Cierre	El director del proyecto Deberá comunicar el cambio a todos los involucrados según reza el plan de comunicaciones del proyecto.

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

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

4.3.2 Fases del proyecto

Tabla 29. Fases del proyecto

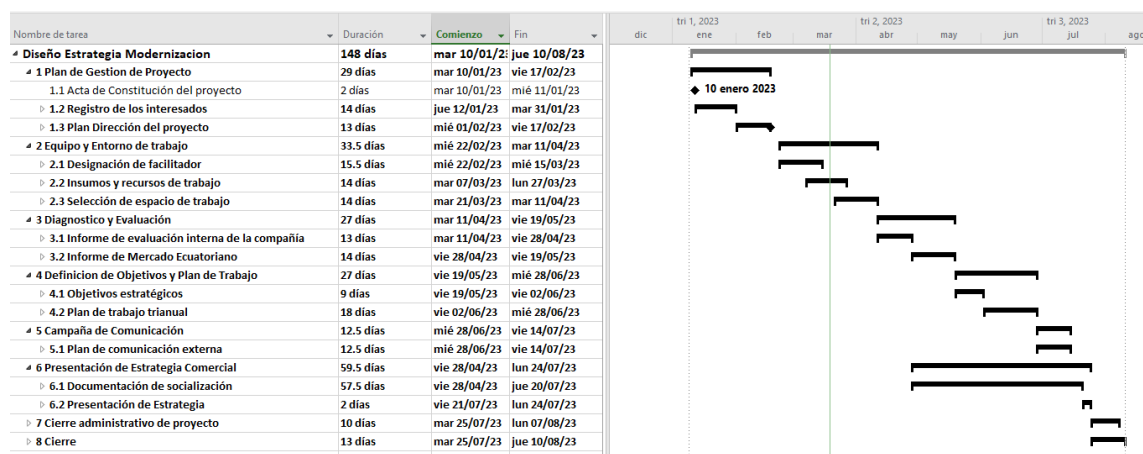
FASES DEL PROYECTO
Diseño Estrategia Modernización
Plan de gestión de Proyecto
Equipo y Entorno de trabajo
Diagnóstico y Evaluación
Definición de Objetivos y Plan de Trabajo
Campaña de Comunicación
Presentación de Estrategia Comercial
Cierre administrativo de proyecto
Cierre

Fuente: Elaborado por el autor

4.3.3 Cronograma del Proyecto (Ms Project)

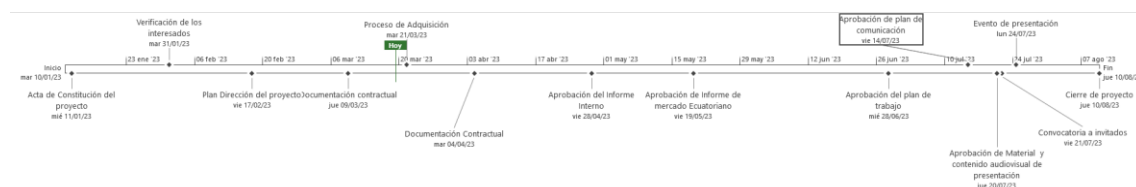
A continuación, presentaré un resumen del cronograma

Imagen 10. Cronograma del proyecto



Fuente: Elaborado por el autor

Imagen 11. Hitos del proyecto



Fuente: Elaborado por el autor

4.3.4 Línea base del Cronograma

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1.	Diseño Estrategia Modernización	148 días	mar 10/01/23	jue 10/08/23
1.1	Plan de Gestión de Proyecto	29 días	mar 10/01/23	vie 17/02/23
1.1.1	Acta de Constitución del proyecto	2 días	mar 10/01/23	mié 11/01/23
1.1.2	Registro de los interesados	14 días	jue 12/01/23	mar 31/01/23
1.1.2.1	Validación de los interesados	12 días	jue 12/01/23	vie 27/01/23
1.1.2.2	Verificación de los interesados	2 días	lun 30/01/23	mar 31/01/23
1.1.3	Plan Dirección del proyecto	13 días	mié 01/02/23	vie 17/02/23
1.1.3.1	Plan de Gestión del Cronograma	1 día	mié 01/02/23	mié 01/02/23
1.1.3.2	Plan de Gestión del Costo	1 día	jue 02/02/23	jue 02/02/23
1.1.3.3	Plan de Gestión de la calidad	1 día	vie 03/02/23	vie 03/02/23
1.1.3.4	Plan de Gestión de los recursos	1 día	lun 06/02/23	lun 06/02/23
1.1.3.5	Plan de Gestión de la comunicación	1 día	mar 07/02/23	mar 07/02/23
1.1.3.6	Plan de Gestión de Riesgos	1 día	mié 08/02/23	mié 08/02/23
1.1.3.7	Plan de Gestión de Adquisiciones	1 día	jue 09/02/23	jue 09/02/23
1.1.3.8	Plan de gestión de Interesados	1 día	vie 10/02/23	vie 10/02/23
1.1.3.9	Línea base del alcance	1 día	lun 13/02/23	lun 13/02/23
1.1.3.10	Línea base del cronograma	1 día	mar 14/02/23	mar 14/02/23
1.1.3.11	Línea Base del Costo	1 día	mié 15/02/23	mié 15/02/23
1.1.3.12	Revisión y aprobación Plan de dirección de proyecto	2 días	jue 16/02/23	vie 17/02/23
1.2	Equipo y Entorno de trabajo	33.5 días	mié 22/02/23	mar 11/04/23
1.2.1	Designación de facilitador	15.5 días	mié 22/02/23	mié 15/03/23
1.2.1.1	Solicitud de Propuestas	1.5 días	mié 22/02/23	jue 23/02/23
1.2.1.2	Revisión de Propuestas	6 días	jue 23/02/23	vie 03/03/23
1.2.1.3	Selección y Notificación de resultados	2 días	vie 03/03/23	mar 07/03/23
1.2.1.4	Documentación contractual	2 días	mar 07/03/23	jue 09/03/23
1.2.1.5	Desembolso Anticipo facilitador	4 días	jue 09/03/23	mié 15/03/23
1.2.2	Insumos y recursos de trabajo	14 días	mar 07/03/23	lun 27/03/23
1.2.2.1	Solicitud de Propuestas	1 día	mar 07/03/23	mié 08/03/23
1.2.2.2	Revisión de propuestas	6 días	mié 08/03/23	jue 16/03/23

1.2.2.3	Selección y Notificación de Resultados	2 días	jue 16/03/23	lun 20/03/23
1.2.2.4	Proceso de Adquisición	1 día	lun 20/03/23	mar 21/03/23
1.2.2.6	Recepción de factura y emisión de retención	1 día	mar 21/03/23	mié 22/03/23
1.2.2.5	Cancelación de facturas	3 días	mié 22/03/23	lun 27/03/23
1.2.3	Selección de espacio de trabajo	14 días	mar 21/03/23	mar 11/04/23
1.2.3.1	Solicitud de Propuestas	1 día	mar 21/03/23	mié 22/03/23
1.2.3.2	Revisión de propuestas	6 días	mié 22/03/23	jue 30/03/23
1.2.3.3	Selección y Notificación de Resultados	2 días	jue 30/03/23	lun 03/04/23
1.2.3.4	Documentación Contractual	1 día	lun 03/04/23	mar 04/04/23
1.2.3.5	Cancelación anticipo	4 días	mar 04/04/23	mar 11/04/23
1.3	Diagnóstico y Evaluación	27 días	mar 11/04/23	vie 19/05/23
1.3.1	Informe de evaluación interna de la compañía	13 días	mar 11/04/23	vie 28/04/23
1.3.1.1	Solicitud de informe a varias áreas	2 días	mar 11/04/23	jue 13/04/23
1.3.1.2	Revisión de la información	2 días	jue 13/04/23	lun 17/04/23
1.3.1.3	Elaboración del informe	6 días	lun 17/04/23	mar 25/04/23
1.3.1.4	Aprobación del Informe Interno	3 días	mar 25/04/23	vie 28/04/23
1.3.2	Informe de Mercado Ecuatoriano	14 días	vie 28/04/23	vie 19/05/23
1.3.2.1	Adquisición de información de Mercado	3 días	vie 28/04/23	jue 04/05/23
1.3.2.2	Revisión de la información	3 días	jue 04/05/23	mar 09/05/23
1.3.2.3	Elaboración de informe	6 días	mar 09/05/23	mié 17/05/23
1.3.2.4	Aprobación de Informe de mercado ecuatoriano	2 días	mié 17/05/23	vie 19/05/23
1.4	definición de Objetivos y Plan de Trabajo	27 días	vie 19/05/23	mié 28/06/23
1.4.1	Objetivos estratégicos	9 días	vie 19/05/23	vie 02/06/23
1.4.1.1	Revisión de la información	3 días	vie 19/05/23	lun 29/05/23
1.4.1.2	Elaboración de objetivos estratégicos	7 días	vie 19/05/23	mié 31/05/23
1.4.1.3	Aprobación de objetivos	2 días	mié 31/05/23	vie 02/06/23
1.4.2	Plan de trabajo trianual	18 días	vie 02/06/23	mié 28/06/23
1.4.2.1	Revisión de la información	3 días	vie 02/06/23	mié 07/06/23
1.4.2.2	Elaboración del plan de trabajo	7 días	mié 07/06/23	vie 16/06/23
1.4.2.3	Aprobación del plan de trabajo	8 días	vie 16/06/23	mié 28/06/23
1.5	Campaña de Comunicación	12.5 días	mié 28/06/23	vie 14/07/23
1.5.1	Plan de comunicación externa	12.5 días	mié 28/06/23	vie 14/07/23
1.5.1.1	Revisión de Información de la estrategia	7.5 días	mié 28/06/23	vie 07/07/23
1.5.1.2	Elaboración del plan de comunicación	3 días	lun 10/07/23	mié 12/07/23

1.5.1.3	Aprobación de plan de comunicación	2 días	jue 13/07/23	vie 14/07/23
1.6	Presentación de Estrategia Comercial	59.5 días	vie 28/04/23	lun 24/07/23
1.6.1	Documentación de socialización	57.5 días	vie 28/04/23	jue 20/07/23
1.6.1.1	Elaboración Material de Informe de Evaluación	4 días	vie 28/04/23	vie 05/05/23
1.6.1.2	Elaboración Material de informe de Objetivos	3 días	vie 19/05/23	mié 24/05/23
1.6.1.3	Elaboración Material de informe de Plan de Trabajo	3 días	mié 28/06/23	lun 03/07/23
1.6.1.4	Elaboración Material de plan de comunicación	2 días	lun 17/07/23	mar 18/07/23
1.6.1.5	Aprobación de Material y contenido audiovisual de presentación	2 días	mié 19/07/23	jue 20/07/23
1.6.2	Presentación de Estrategia	2 días	vie 21/07/23	lun 24/07/23
1.6.2.1	Convocatoria a invitados	1 día	vie 21/07/23	vie 21/07/23
1.6.2.2	Evento de presentación	1 día	lun 24/07/23	lun 24/07/23
1.7	Cierre administrativo de proyecto	10 días	mar 25/07/23	lun 07/08/23
1.7.1	Elaboración de informes	3 días	mar 25/07/23	jue 27/07/23
1.7.2	Recepción de facturas	2 días	vie 28/07/23	lun 31/07/23
1.7.3	Cancelación de factura Compañía Facilitadora	5 días	mar 01/08/23	lun 07/08/23
1.7.4	Cancelación de factura de Instalaciones	5 días	mar 01/08/23	lun 07/08/23
1.8	Cierre	13 días	mar 25/07/23	jue 10/08/23
1.8.1	Lecciones aprendidas	2.5 días	mar 25/07/23	jue 27/07/23
1.8.2	Cierre de proyecto	3 días	mar 08/08/23	jue 10/08/23

4.3.5 Listado de Actividades e Hitos y secuencia miento

Identificación	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras EDT	Hito
1.	Diseño Estrategia Modernización			No
1.1	Plan de Gestión de Proyecto			No
1.1.1	Acta de Constitución del proyecto	Elaborar el acta de constitución		Sí
1.1.2	Registro de los interesados	cumplir todo el proceso para registrar a los interesados del proyecto		No
1.1.2.1	Validación de los interesados	se valida con patrocinador los interesados	1.1.1	No
1.1.2.2	Verificación de los interesados	se entrega informe de verificación	1.1.2.1	Sí
1.1.3	Plan Dirección del proyecto	planes principales del proyecto	1.1.2.2	Sí
1.1.3.1	Plan de Gestión del Cronograma	elaborar el cronograma del proyecto	1.1.2.2	No
1.1.3.2	Plan de Gestión del Costo	elaborar la matriz de costos del proyecto	1.1.3.1	No
1.1.3.3	Plan de Gestión de la calidad	establecer las políticas para la calidad del proyecto	1.1.3.2	No
1.1.3.4	Plan de Gestión de los recursos	establecer la matriz de los recursos que se utilizarán en el proyecto	1.1.3.3	No
1.1.3.5	Plan de Gestión de la comunicación	generar el plan de comunicación que se utilizará durante el proyecto	1.1.3.4	No
1.1.3.6	Plan de Gestión de Riesgos	generar el listado y el plan para la gestión de riesgos	1.1.3.5	No
1.1.3.7	Plan de Gestión de Adquisiciones	generar las políticas y el plan para la gestión de las adquisiciones	1.1.3.6	No
1.1.3.8	Plan de gestión de Interesados	generar el plan de la gestión de interesados	1.1.3.7	No
1.1.3.9	Línea base del alcance	generar la línea base del alcance con la que se medirá el proyecto	1.1.3.8	No

1.1.3.10	Línea base del cronograma	generar la línea base del cronograma del proyecto	1.1.3.9	No
1.1.3.11	Línea Base del Costo	generar la línea base del costo del proyecto	1.1.3.10	No
1.1.3.12	Revisión y aprobación Plan de dirección de proyecto	El patrocinador del proyecto revisará con el Gerente del proyecto el plan de dirección de trabajo	1.1.3.11	Sí
1.2	Equipo y Entorno de trabajo		1.1.3.11	No
1.2.1	Designación de facilitador		1.1.3.11	No
1.2.1.1	Solicitud de Propuestas	solicitar las cotizaciones para contratar a la empresa que facilite le guie el proceso de estrategia	1.1.3.12	No
1.2.1.2	Revisión de Propuestas	revisar las propuestas de las compañías para facilitación del proceso está	1.2.1.1	No
1.2.1.3	Selección y Notificación de resultados	establecimiento de la compañía que les va a guiar y notificación a la misma	1.2.1.2	No
1.2.1.4	Documentación contractual	elaboración y seguimiento de los contratos con su firma	1.2.1.3	Sí
1.2.1.5	Desembolso Anticipo facilitador	Gestionar los pagos que se entregaran como anticipo	1.2.1.4	No
1.2.2	Insumos y recursos de trabajo		1.1.3.11	No
1.2.2.1	Solicitud de Propuestas	solicitud de propuestas para los materiales que se usarán durante todo el proyecto	1.2.1.3	No
1.2.2.2	Revisión de propuestas	revisión y elaboración de matrices para seleccionar al proveedor	1.2.2.1	No
1.2.2.3	Selección y Notificación de Resultados	reunión de selección y notificación de resultados	1.2.2.2	No
1.2.2.4	Proceso de Adquisición	cumplimiento del proceso de adquisición	1.2.2.3	Sí
1.2.2.6	Recepción de factura y emisión de retención	Recepción y revisión de documentos necesarios para emitir la cancelación	1.2.2.4	No

1.2.2.5	Cancelación de facturas	gestión para cancelar los valores que genera la compra de estos materiales	1.2.2.6	No
1.2.3	Selección de espacio de trabajo		1.2.2.3	No
1.2.3.1	Solicitud de Propuestas	solicitud de propuestas para la selección de las instalaciones donde se elaborará la estrategia	1.2.2.4	No
1.2.3.2	Revisión de propuestas	revisión de propuestas	1.2.3.1	No
1.2.3.3	Selección y Notificación de Resultados	selección y notificación el resultado del ganador	1.2.3.2	No
1.2.3.4	Documentación Contractual	elaboración de contrato y seguimiento de la firma de estos	1.2.3.3	Sí
1.2.3.5	Cancelación anticipo		1.2.3.4	No
1.3	Diagnóstico y Evaluación			No
1.3.1	Informe de evaluación interna de la compañía			No
1.3.1.1	Solicitud de informe a varias áreas	solicitud de información a todas las áreas para elaboración de estrategia	1.2.1.5,1.2.2.5,1.2.3.5	No
1.3.1.2	Revisión de la información	revisión de la información solicitada	1.3.1.1	No
1.3.1.3	Elaboración del informe	elaboración del informe con la información solicitada	1.3.1.2	No
1.3.1.4	Aprobación del Informe Interno	revisión y aprobación del informe elaborado	1.3.1.3	Sí
1.3.2	Informe de Mercado Ecuatoriano		1.3.1.4	No
1.3.2.1	Adquisición de información de Mercado	adquisición de información de fuentes externas e internas sobre el mercado ecuatoriano	1.3.1.4	No
1.3.2.2	Revisión de la información	revisión de la información obtenida	1.3.2.1	No
1.3.2.3	Elaboración de informe	elaboración del informe con información obtenida	1.3.2.2	No

1.3.2.4	Aprobación de Informe de mercado ecuatoriano	debate y aprobación del informe finalizado	1.3.2.3	Sí
1.4	definición de Objetivos y Plan de Trabajo		1.3.2.4	No
1.4.1	Objetivos estratégicos		1.3.2.4	No
1.4.1.1	Revisión de la información	debate y revisión de objetivos estratégico	1.3.2.4	No
1.4.1.2	Elaboración de objetivos estratégicos	elaboración de documentos de objetivos estrategia		No
1.4.1.3	Aprobación de objetivos	debate y elaboración del acta final aprobando los objetivos	1.4.1.2	Sí
1.4.2	Plan de trabajo trianual			No
1.4.2.1	Revisión de la información	revisión de toda la información previa realizada ese momento	1.4.1.3	No
1.4.2.2	Elaboración del plan de trabajo	elaboración del plan de trabajo	1.4.2.1	No
1.4.2.3	Aprobación del plan de trabajo	aprobación del plan de trabajo para la estrategia del proyecto	1.4.2.2	Sí
1.5	Campaña de Comunicación			No
1.5.1	Plan de comunicación externa		1.4.2.3	No
1.5.1.1	Revisión de Información de la estrategia	revisión de los informes realizados en las diferentes fases del proyecto	1.4.2.3	No
1.5.1.2	Elaboración del plan de comunicación	informe para el plan de comunicación a toda la compañía	1.5.1.1	No
1.5.1.3	Aprobación de plan de comunicación	aprobación del plan de comunicación por parte del patrocinador del proyecto	1.5.1.2	Sí
1.6	Presentación de Estrategia Comercial			No
1.6.1	Documentación de socialización	elaboración de documentos de socialización		No
1.6.1.1	Elaboración Material de Informe de Evaluación	diagramación y elaboración del informe de evaluación qué compañía	1.3.1.4	No

1.6.1.2	Elaboración Material de informe de Objetivos	diagramación y elaboración del informe de los objetivos	1.3.2.4	No
1.6.1.3	Elaboración Material de informe de Plan de Trabajo	diagramación y documentación del informe del plan de trabajo	1.4.2.3	No
1.6.1.4	Elaboración Material de plan de comunicación	elaboración del plan de comunicación	1.5.1.3	No
1.6.1.5	Aprobación de Material y contenido audiovisual de presentación	aprobación de todo el material gráfico y audiovisual para la presentación	1.6.1.1,1.6.1.2,1.6.1.3,1.6.1.4	Sí
1.6.2	Presentación de Estrategia			No
1.6.2.1	Convocatoria a invitados	convocatoria a todos los invitados para el evento de presentación	1.6.1.5	Sí
1.6.2.2	Evento de presentación	evento de presentación de la estrategia	1.6.2.1	Sí
1.7	Cierre administrativo de proyecto			No
1.7.1	Elaboración de informes	recopilación de los informes para consolidarlo en uno solo	1.6.2.2	No
1.7.2	Recepción de facturas	recepción de los documentos necesarios para la cancelación de los saldos pendientes	1.7.3	No
1.7.3	Cancelación de factura Compañía Facilitadora	generación del pago desde la compañía para valores adeudados	1.7.1	No
1.7.4	Cancelación de factura de Instalaciones	generación del pago desde la compañía para valores adeudados	1.7.1	No
1.8	Cierre			No
1.8.1	Lecciones aprendidas	elaboración de informes de lecciones aprendidas durante todo el proyecto	1.6.2.2	No
1.8.2	Cierre de proyecto	cierre del proyecto	1.8.1,1.7.4	Sí

4.3.6 Estimación de Recursos de Actividades

Código Proyecto	ESTRATEC
Nombre Proyecto	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Director Proyecto	Ing. Rubén Alcivar
Aprobado por	Patrocinador del proyecto

EDT	Tarea	Recurso
1	Diseño Estrategia Modernización	
1.1	Plan de Gestión de Proyecto	
1.1.1	Acta de Constitución del proyecto	Director del proyecto
1.1.2	Registro de los interesados	
1.1.2.1	Validación de los interesados	Director del proyecto
1.1.2.2	Verificación de los interesados	Director del proyecto
1.1.3	Plan Dirección del proyecto	
1.1.3.1	Plan de Gestión del Cronograma	Director del proyecto
1.1.3.2	Plan de Gestión del Costo	Director del proyecto
1.1.3.3	Plan de Gestión de la calidad	Director del proyecto
1.1.3.4	Plan de Gestión de los recursos	Director del proyecto
1.1.3.5	Plan de Gestión de la comunicación	Director del proyecto
1.1.3.6	Plan de Gestión de Riesgos	Director del proyecto
1.1.3.7	Plan de Gestión de Adquisiciones	Director del proyecto
1.1.3.8	Plan de Gestión de Interesados	Director del proyecto
1.1.3.9	Línea base del alcance	Director del proyecto
1.1.3.10	Línea base del cronograma	Director del proyecto
1.1.3.11	Línea Base del Costo	Director del proyecto
1.1.3.12	Revisión y aprobación Plan de dirección de proyecto	Director del proyecto, Patrocinador, Asistente Proyecto
1.2	Equipo y Entorno de trabajo	
1.2.1	Designación de facilitador	
1.2.1.1	Solicitud de Propuestas	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto
1.2.1.2	Revisión de Propuestas	Director del proyecto, Patrocinador
1.2.1.3	Selección y Notificación de resultados	Director del proyecto Asistente Proyecto, director del proyecto
1.2.1.4	Documentación contractual	
1.2.2	Insumos y recursos de trabajo	

1.2.2.1	Solicitud de Propuestas	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto
1.2.2.2	Revisión de propuestas	Director del proyecto, Patrocinador
1.2.2.3	Selección y Notificación de Resultados	Director del proyecto, Patrocinador Asistente Proyecto, director del proyecto
1.2.2.4	Proceso de Adquisición	
1.2.3	Selección de espacio de trabajo	
1.2.3.1	Solicitud de Propuestas	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto
1.2.3.2	Revisión de propuestas	Director del proyecto, Patrocinador
1.2.3.3	Selección y Notificación de Resultados	Director del proyecto, Patrocinador
1.2.3.4	Documentación Contractual	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2
1.3	Diagnóstico y Evaluación	
1.3.1	Informe de evaluación interna de la compañía	
1.3.1.1	Solicitud de informe a varias áreas	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.3.1.2	Revisión de la información	Asistente Proyecto, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, instalación hotel [1] Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo
1.3.1.3	Elaboración del informe	Comité comercial, director del proyecto, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.3.1.4	Aprobación del Informe Interno	
1.3.2	Informe de Mercado Ecuatoriano	
1.3.2.1	Adquisición de información de Mercado	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, instalación hotel [1] Asistente Proyecto, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, instalación hotel [1]
1.3.2.2	Revisión de la información	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, instalación hotel [1] Comité comercial, director del proyecto, Facilitador contratado, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.3.2.3	Elaboración de informe	
1.3.2.4	Aprobación de Informe de mercado ecuatoriano	
1.4	Definición de Objetivos y Plan de Trabajo	
1.4.1	Objetivos estratégicos	
1.4.1.1	Revisión de la información	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, instalación hotel [1]

1.4.1.2	Elaboración de objetivos estratégicos	Director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.4.1.3	Aprobación de objetivos	Comité comercial, director del proyecto, Facilitador contratado, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.4.2	Plan de trabajo trianual	
1.4.2.1	Revisión de la información	Asistente Proyecto, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.4.2.2	Elaboración del plan de trabajo	Asistente Proyecto, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.4.2.3	Aprobación del plan de trabajo	Comité comercial, director del proyecto, Facilitador contratado, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.5	Campaña de Comunicación	
1.5.1	Plan de comunicación externa	
1.5.1.1	Revisión de Información de la estrategia	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto, Equipo comercial, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, instalación hotel [1]
1.5.1.2	Elaboración del plan de comunicación	Comité comercial, director del proyecto, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, instalación hotel [1]
1.5.1.3	Aprobación de plan de comunicación	Comité comercial, Facilitador contratado, Patrocinador, instalación hotel [1]
1.6	Presentación de Estrategia Comercial	
1.6.1	Documentación de socialización	
1.6.1.1	Elaboración Material de Informe de Evaluación	Diseñador gráfico, Diseñador Gráfico 2, Gerente de mercadeo, Patrocinador
1.6.1.2	Elaboración Material de informe de Objetivos	Diseñador gráfico, Diseñador Gráfico 2, Gerente de mercadeo
1.6.1.3	Elaboración Material de informe de Plan de Trabajo	Diseñador gráfico, Diseñador Gráfico 2, Gerente de mercadeo
1.6.1.4	Elaboración Material de plan de comunicación	Asistente Proyecto, director del proyecto, Diseñador gráfico, Diseñador Gráfico 2, Gerente de mercadeo
1.6.1.5	Aprobación de Material y contenido audiovisual de presentación	Director del proyecto, Diseñador gráfico, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, Patrocinador
1.6.2	Presentación de Estrategia	
1.6.2.1	Convocatoria a invitados	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto

1.6.2.2	Evento de presentación	Asistente Proyecto, Asistente Proyecto 2, director del proyecto, Facilitador contratado, Patrocinador
1.7	Cierre administrativo de proyecto	
1.7.1	Recepción de facturas	Director del proyecto, Asistente del proyecto
1.7.2	Elaboración de informes	Director del proyecto, Asistente del proyecto
1.7.3	Cancelación de factura Compañía Facilitadora	Director del proyecto, Departamento Pagaduría
1.7.4	Cancelación de factura de Instalaciones	Director del proyecto, Departamento Pagaduría
1.8	Cierre	
1.8.1	Lecciones aprendidas	Comité comercial, director del proyecto, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, Patrocinador
1.8.2	Cierre de proyecto	Comité comercial, director del proyecto, Facilitador contratado, Gerente de mercadeo, Patrocinador

4.3.7 Estimación de duración de actividades

Para la estimación de la duración de actividades usaremos el método de los 3 valores en el cual a través de una formula previamente establecida como buena práctica se utilizarán el tiempo optimista, un tiempo promedio y un tiempo pesimista para terminar cada una de las actividades.

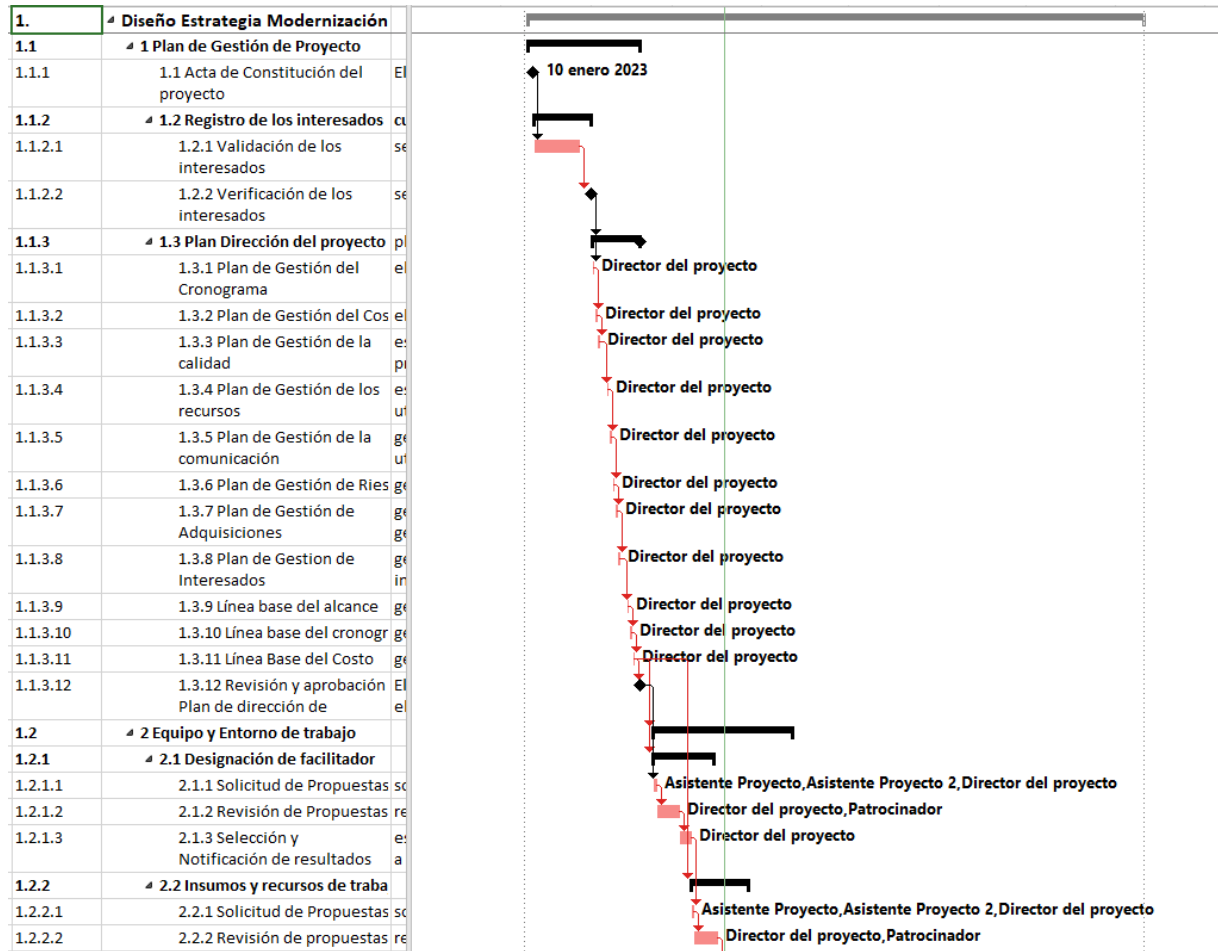
EDT	Nombre de tarea	opt	medio	pesimista	estimado
1	Diseño Estrategia modernización	4	7	16	8
1.1	Plan de gestión de Proyecto				
1.1.1	Acta de Constitución del proyecto	1	2	3	2
1.1.2	Registro de los interesados				
1.1.2.1	Validación de los interesados	3	13	20	13
1.1.2.2	Verificación de los interesados	1	2	3	2
1.1.3	Plan Dirección del proyecto				
1.2	Equipo y Entorno de trabajo				
1.2.1	Designación de facilitador				
1.2.1.1	Solicitud de Propuestas	1	1.5	2	1.5

1.2.1.2	Revisión de Propuestas	3	6	9	6
1.2.1.3	Selección y Notificación de resultados	1	2	3	2
1.2.1.4	Documentación contractual	1	2	3	2
1.2.1.5	Desembolso anticipo Facilitador	3	4	5	4
1.2.2	Insumos y recursos de trabajo				
1.2.2.1	Solicitud de Propuestas	1	1	1	1
1.2.2.2	Revisión de propuestas	5	6	7	6
1.2.2.3	Selección y Notificación de Resultados	1	2	3	2
1.2.2.4	Proceso de Adquisición	1	1	1	1
1.2.2.5	Recepción de factura y emisión de retención	1	1	1	1
1.2.2.6	Cancelación de facturas	2	3	4	3
1.2.3	Selección de espacio de trabajo				
1.2.3.1	Solicitud de Propuestas	1	1	1	1
1.2.3.2	Revisión de propuestas	3	6	9	6
1.2.3.3	Selección y Notificación de Resultados	1	2	3	2
1.2.3.4	Documentación Contractual	1	1	1	1
1.2.3.5	Cancelación anticipo	3	4	5	4
1.3	Diagnóstico y Evaluación				
1.3.1	Informe de evaluación interna de la compañía				
1.3.1.1	Solicitud de informe a varias áreas	1	2	3	2
1.3.1.2	Revisión de la información	1	2	3	2
1.3.1.3	Elaboración del informe	4	6	9	6
1.3.1.4	Aprobación del Informe Interno	2	3	4	3
1.3.2	Informe de Mercado Ecuatoriano				
1.3.2.1	Adquisición de información de Mercado	2	3	4	3
1.3.2.2	Revisión de la información	2	3	4	3
1.3.2.3	Elaboración de informe	4	6	9	6.16667
1.3.2.4	Aprobación de Informe de mercado ecuatoriano	1	2	3	2
1.4	definición de Objetivos y Plan de Trabajo				
1.4.1	Objetivos estratégicos				
1.4.1.1	Revisión de la información	2	3	4	3
1.4.1.2	Elaboración de objetivos estratégicos	3	7	11	7
1.4.1.3	Aprobación de objetivos	1	2	3	2
1.4.2	Plan de trabajo trianual				
1.4.2.1	Revisión de la información	2	3	4	3
1.4.2.2	Elaboración del plan de trabajo	3	7	11	7
1.4.2.3	Aprobación del plan de trabajo	4	7	16	8
1.5	Campaña de Comunicación				
1.5.1	Plan de comunicación externa				
1.5.1.1	Revisión de Información de la estrategia	3	7	11	7
1.5.1.2	Elaboración del plan de comunicación	2	3	4	3
1.5.1.3	Aprobación de plan de comunicación	1	2	3	2

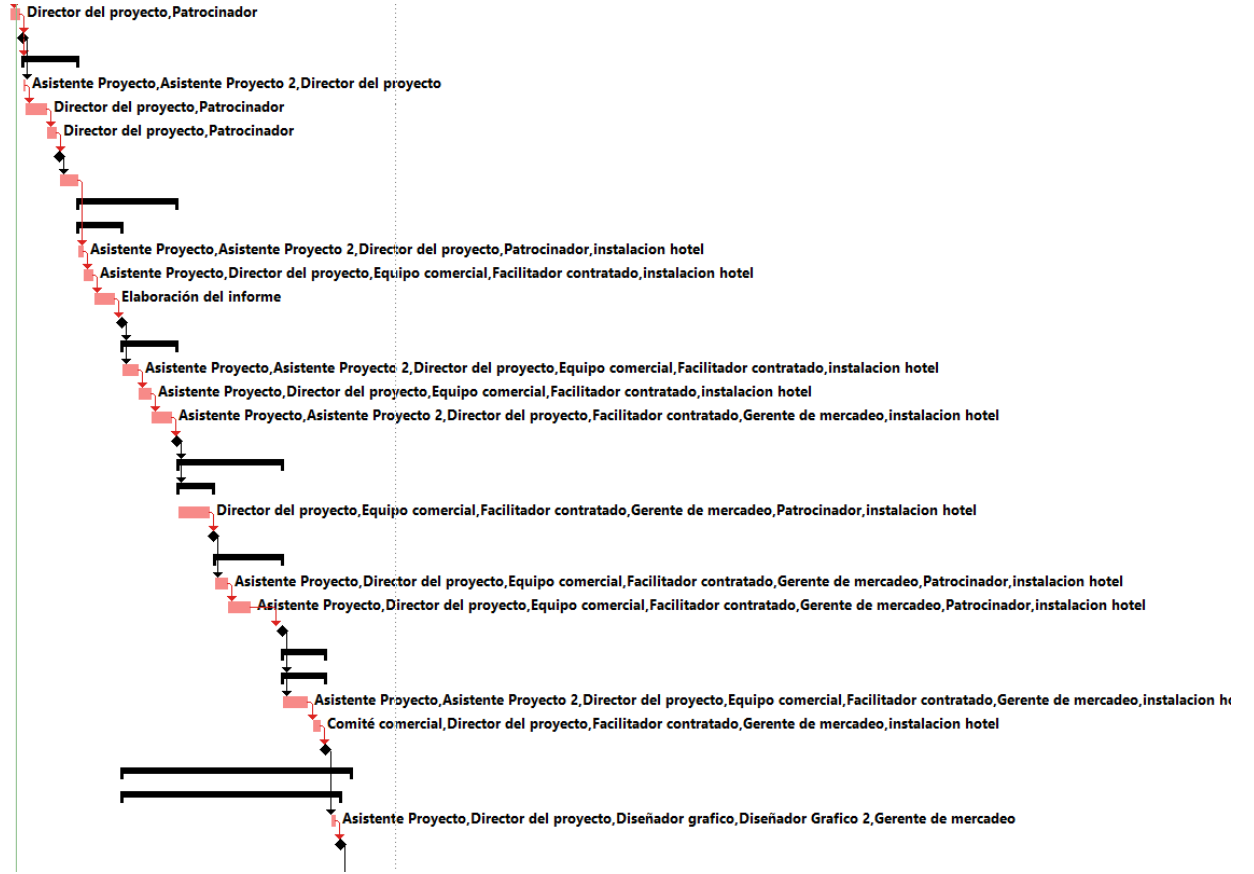
1.6	Presentación de Estrategia Comercial				
1.6.1	Documentación de socialización				
1.6.1.1	Elaboración Material de Informe de Evaluación	3	4	5	4
1.6.1.2	Elaboración Material de informe de Objetivos	4	7	16	8
1.6.1.3	Elaboración Material de informe de Plan de Trabajo	2	3	4	3
1.6.1.4	Elaboración Material de plan de comunicación	1	2	3	2
1.6.1.5	Aprobación de Material y contenido audiovisual de presentación	1	2	3	2
1.6.2	Presentación de Estrategia				
1.6.2.1	Convocatoria a invitados	1	1	1	1
1.6.2.2	Evento de presentación	1	1	1	1
1.7	Cierre Administrativo del proyecto				
1.7.1	Elaboración de informes	2	3	4	3
1.7.2	recepción de facturas	2	3	4	3
1.7.3	Cancelación de factura compañía facilitadora	4	5	6	5
1.7.4	Cancelación de factura de instalaciones	4	5	6	5
1.8	Cierre				
1.8.1	Lecciones Aprendidas	1	2	3	2
1.8.2	Cierre de Proyecto	1	2	3	2

4.3.8 Ruta Crítica

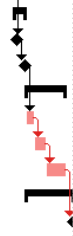
Imagen 12. Ruta Crítica del proyecto



1.2.2.3	2.2.3 Selección y Notificación de Resultados	reunión
1.2.2.4	2.2.4 Proceso de Adquisición	cumplim
1.2.3	4 2.3 Selección de espacio de trabajo	
1.2.3.1	2.3.1 Solicitud de Propuestas	solicitud
1.2.3.2	2.3.2 Revisión de propuestas	revisión
1.2.3.3	2.3.3 Selección y Notificación de Resultados	selección
1.2.3.4	2.3.4 Documentación Contractual	elaborac
1.2.3.5	2.3.5 Cancelación anticipo	
1.3	4 3 Diagnóstico y Evaluación	
1.3.1	4 3.1 Informe de evaluación interna de la compañía	
1.3.1.1	3.1.1 Solicitud de informe a varias areas	solicitud
1.3.1.2	3.1.2 Revisión de la información	revisión
1.3.1.3	3.1.3 Elaboración del informe	elaborac
1.3.1.4	3.1.4 Aprobación del Informe Interno	revisión
1.3.2	4 3.2 Informe de Mercado Ecuatoriano	
1.3.2.1	3.2.1 Adquisición de información de Mercado	adquisic
1.3.2.2	3.2.2 Revisión de la información	revisión
1.3.2.3	3.2.3 Elaboración de informe	elaborac
1.3.2.4	3.2.4 Aprobación de Informe de mercado Ecuatoriano	debate y
1.4	4 4 Definición de Objetivos y Plan de Trabajo	
1.4.1	4 4.1 Objetivos estratégicos	
1.4.1.2	4.1.2 Elaboración de objetivos estrategicos	elaborac
1.4.1.3	4.1.3 Aprobación de objetivos	debate y
1.4.2	4 4.2 Plan de trabajo trianual	
1.4.2.1	4.2.1 Revisión de la información	revisión
1.4.2.2	4.2.2 Elaboración del plan de trabajo	elaborac
1.4.2.3	4.2.3 Aprobación del plan de trabajo	aprobaci
1.5	4 5 Campaña de Comunicación	
1.5.1	4 5.1 Plan de comunicación externa	
1.5.1.1	5.1.1 Revisión de Información de la estrategia	revisión
1.5.1.2	5.1.2 Elaboración del plan de comunicación	informe
1.5.1.3	5.1.3 Aprobación de plan de comunicación	aprobaci
1.6	4 6 Presentación de Estrategia Comercial	
1.6.1	4 6.1 Documentación de socialización	elaborac
1.6.1.4	6.1.4 Elaboración Material de plan de comunicación	elaborac
1.6.1.5	6.1.5 Aprobación de Material y contenido audiovisual de presentación	aprobaci audiovis



1.6.2	4 6.2 Presentación de Estrategia	
1.6.2.1	6.2.1 Convocatoria a invitados	convoca
1.6.2.2	6.2.2 Evento de presentación	evento c
1.7	4 7 Cierre administrativo de proyecto	
1.7.3	7.1 Elaboración de informes	recopila
1.7.1	7.2 Recepción de facturas	recepció
1.7.4	7.4 Cancelación de factura de Instalaciones	generaci
1.8	4 8 Cierre	
1.8.2	8.2 Cierre de proyecto	cierre de



Fuente: elaborado por el autor

4.4 Plan de Gestión del Costo

4.4.1 Plan de Gestión del presupuesto

Gestión de Costos		
Fecha	Nombre Del Proyecto	Siglas Del Proyecto
04/02/2022	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR	ESTRATEC
Políticas		
<p>Sobre el presupuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proyecto solo podrá tener una variación entre $\pm 5\%$ del presupuesto inicialmente asignado. - El presupuesto total del proyecto no podrá exceder un máximo del 10% de variación en sus costos en la relación que guarde con su planificación inicial. Una variación final superior será considerada como causa asignable y necesitará ser auditada para verificar la transparencia del proyecto. - El método de control del presupuesto será el valor ganado y el gasto generado en la ejecución. 		
Tipo de Recurso	Unidad de Medida	
Recurso Persona (trabajo)	US\$/hora	
Recursos material o equipos	Costo por Unidades	
Fórmula de Pronóstico de Valor Ganado		
Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo: quién, cómo, cuándo, donde
Variación del cronograma (SV)	EV - PV	El director de Proyecto deberá realizar el Reporte mensual del desempeño.
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	EV/ PV	
Variación del costo (CV)	EV -AC	
Índice de desempeño del costo (CPI)	EV/AC	

Estimación de la conclusión (EAC)	$AC + (BAC - EV) / CPI$
Proceso de Gestión de Costos	
1. Estimar de costos	<p>Al tratarse de una actividad que ha tenido actividades similares en anteriores años en la compañía, podemos tener data histórica que nos puede servir para realizar estimaciones análogas, sin embargo, solicitaremos propuestas para estudios de mercado y que estén divididas por unidades para realizar estimaciones paramétricas basadas en sus elementos.</p> <p>En lo que sea posible se dará preferencia a realizar las estimaciones de manera paramétrica.</p>
2. Elaboración del presupuesto	<p>Para calcular el presupuesto total del proyecto sumaremos el resultado de los costos de cada fase del proyecto y se le sumará la reserva de contingencia con el que se piensa cubrir si aparecen los riesgos que se detecten en el plan de gestión de riesgos.</p> <p>La Gerencia General de la compañía desde hace varios años ha determinado que el costo máximo de la reserva de gestión de cada proyecto se establecerá en 5% del presupuesto total del proyecto.</p> <p>La elaboración del proyecto estará a cargo del director del proyecto, la revisión y aprobación estará a cargo del patrocinador.</p>
3. Controlar los tiempos	<p>En cada fase del proyecto al final de cada semana el director del proyecto elaborará un informe sobre el avance del proyecto que detallará que entregables se han cumplido o el porcentaje de avance de estos.</p>
4. Control sobre los costos	<p>El director de Proyecto emitirá al finalizar la semana laboral el informe de avance del proyecto con especial énfasis en revisar que costos se han incurrido en la presente semana y cuál es su relación en base a lo planificado.</p>
5. Generar Reportes	<p>El director del Proyecto será el responsable de compactar la información en el cronograma, deberá actualizar el proyecto en base a los reportes y tendrá que replanificar el proyecto en caso de ser necesario con la ayuda de la herramienta para control de Proyectos de Microsoft.</p>

6. Evaluación	<p>Cada semana el director del proyecto comparará el avance esperado con el avance que se ha llevado a cabo del proyecto.</p> <p>Cada mes el director del proyecto deberá realizar un informe en el que se detallará el desempeño de este para el análisis con los principales interesados.</p>
7. Aplicación y/o toma de decisión.	<p>En caso de que la variación del costo sea mayor en un 10% a lo planificado, es obligatorio que se realice un informe de auditoría para que sea evaluado por el director del proyectador, que determinará la acción a seguir en el presupuesto para informar al Patrocinador los efectos que tendrá en el presupuesto y el alcance del proyecto.</p>
8. Implementación	<p>Se actualiza el estado del proyecto y se emite el informe semanal del desempeño del proyecto.</p> <p>Si se replanifica el proyecto y este margen es superado se necesita emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el director de Proyecto y el Patrocinador.</p>
9. Cierre	<p>Para todos los casos en que la variación entre lo planificado y lo real supere el 5% deberá adjuntarse lo que se realizó en el informe de lecciones aprendidas para futuros proyectos.</p>
Formatos para la Gestión de Costos	
Plan de gestión de costos	<p>Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.</p>
Línea base del costo	<p>Línea base de los costos del proyecto que no incluye las reservas de gestión.</p>
Costeo del proyecto	<p>Informe que detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que intervenga.</p>
Presupuesto por fase y entregable	<p>El formato de presupuesto por fase y entregable informa los costos del proyecto divididos por fase y cada fase divididos por entregables, el formato se encuentra como anexo 11</p>
Presupuesto en el tiempo	<p>El formato presupuesto en el tiempo también conocido como Curva S nos mostrará la gráfica del costo presupuestado y del costo acumulado en un periodo de tiempo.</p>

Fuente: Elaborado por autor

4.4.2 Estimación de Costos

EDT	Nombre de tarea	nombre recurso	unidades	cantidad	costo unitario	costo total	tipo de estimación	grado de exactitud	bases de la estimación
1	Diseño Estrategia modernización								
1.1	Plan de gestión de Proyecto								
1.1.1	Acta de Constitución del proyecto	empleados de la compañía	días	2	\$ 0	-	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.1.2	Registro de los interesados								
1.1.2.1	Validación de los interesados	empleados de la compañía	días	12	\$ 0	-	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.1.2.2	Verificación de los interesados	empleados de la compañía	días	2	\$ 0	-	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.1.3	Plan Dirección del proyecto								
1.2	Equipo y Entorno de trabajo								
1.2.1	Designación de facilitador								
1.2.1.1	Solicitud de Propuestas	empleados de la compañía	días	1	\$ 0	-	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.1.2	Revisión de Propuestas	empleados de la compañía	días	6	\$ 0	-	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.1.3	Selección y Notificación de resultados	empleados de la compañía	días	2	\$ 0	-	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares

1.2.1. 4	Documentación contractual	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.1. 5	Desembolso anticipo Facilitador	empleados de la compañía	días	4	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.2	Insumos y recursos de trabajo								
1.2.2. 1	Solicitud de Propuestas	empleados de la compañía	días	1	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.2. 2	Revisión de propuestas	empleados de la compañía	días	6	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.2. 3	Selección y Notificación de Resultados	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.2. 4	Proceso de Adquisición	empleados de la compañía	días	1	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.2. 5	Recepción de factura y emisión de retención	empleados de la compañía	días						basado en días de actividades previas similares
1.2.2. 6	Cancelación de facturas	materiales de oficina		1	2.000	\$ 2,000.00	análogo	± 5%	basado en presupuestos obtenidos de materiales similares
1.2.3	Selección de espacio de trabajo								

1.2.3.1	Solicitud de Propuestas	empleados de la compañía	días	1	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.3.2	Revisión de propuestas	empleados de la compañía	días	6	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.3.3	Selección y Notificación de Resultados	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.3.4	Documentación Contractual	empleados de la compañía	días	1	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.2.3.5	Cancelación anticipo	empleados de la compañía	días	4	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.3	Diagnóstico y Evaluación								
1.3.1	Informe de evaluación interna de la compañía								
1.3.1.1	Solicitud de informe a varias áreas	instalaciones	días	2	900	\$ 1,800.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 29 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	2	1.000	\$ 2,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora

									Especializada de 5 horas
1.3.1. 2	Revisión de la información	instalaciones	días	2	900	\$ 1,800.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	2	1.000	\$ 2,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.3.1. 3	Elaboración del informe	instalaciones	días	6	900	\$ 5,400.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	6	1.000	\$ 6,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.3.1. 4	Aprobación del Informe Interno	empleados de la compañía	días	3	0				

1.3.2	Informe de Mercado Ecuatoriano								
1.3.2.1	Adquisición de información de Mercado	instalaciones	días	3	900	\$ 2,700.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	3	1.000	\$ 3,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.3.2.2	Revisión de la información	instalaciones	días	3	900	\$ 2,700.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	3	1.000	\$ 3.000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.3.2.3	Elaboración de informe	instalaciones	días	6	900	\$ 5.400.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas

									con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	6	1.000	\$ 6,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.3.2.4	Aprobación de Informe de mercado ecuatoriano	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	0	basado en días de actividades previas similares
1.4	Definición de Objetivos y Plan de Trabajo								
1.4.1	Objetivos estratégicos								
1.4.1.1	Revisión de la información	instalaciones	días	3	900	\$ 2,700.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	3	1.000	\$ 3,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.4.1.2	Elaboración de objetivos estratégicos	instalaciones	días	7	900	\$ 6.300.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones

									para 30 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	7	1.000	\$ 7,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.4.1.3	Aprobación de objetivos	empleados de la compañía	días	2	0				
1.4.2	Plan de trabajo trianual								
1.4.2.1	Revisión de la información	instalaciones	días	3	900	\$ 2,700.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas con estación de bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	3	1.000	\$ 3,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.4.2.2	Elaboración del plan de trabajo	instalaciones	días	7	900	\$ 6,300.00	paramétrica	± 5%	Uso de instalaciones para 30 personas con estación de

									bebidas y break de alimentos por 5 horas
		Consultoría	días	7	1.000	\$ 7,000.00	paramétrica	± 5%	Jornada de acompañamiento de Empresa Consultora Especializada de 5 horas
1.4.2.3	Aprobación del plan de trabajo	empleados de la compañía	días	8	0				
1.5	Campaña de Comunicación								
1.5.1	Plan de comunicación externa								
1.5.1.1	Revisión de Información de la estrategia	empleados de la compañía	días	7	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.5.1.2	Elaboración del plan de comunicación	empleados de la compañía	días	3	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.5.1.3	Aprobación de plan de comunicación	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.6	Presentación de Estrategia Comercial								
1.6.1	Documentación de socialización								
1.6.1.1	Elaboración Material de Informe de Evaluación	empleados de la compañía	días	4	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares

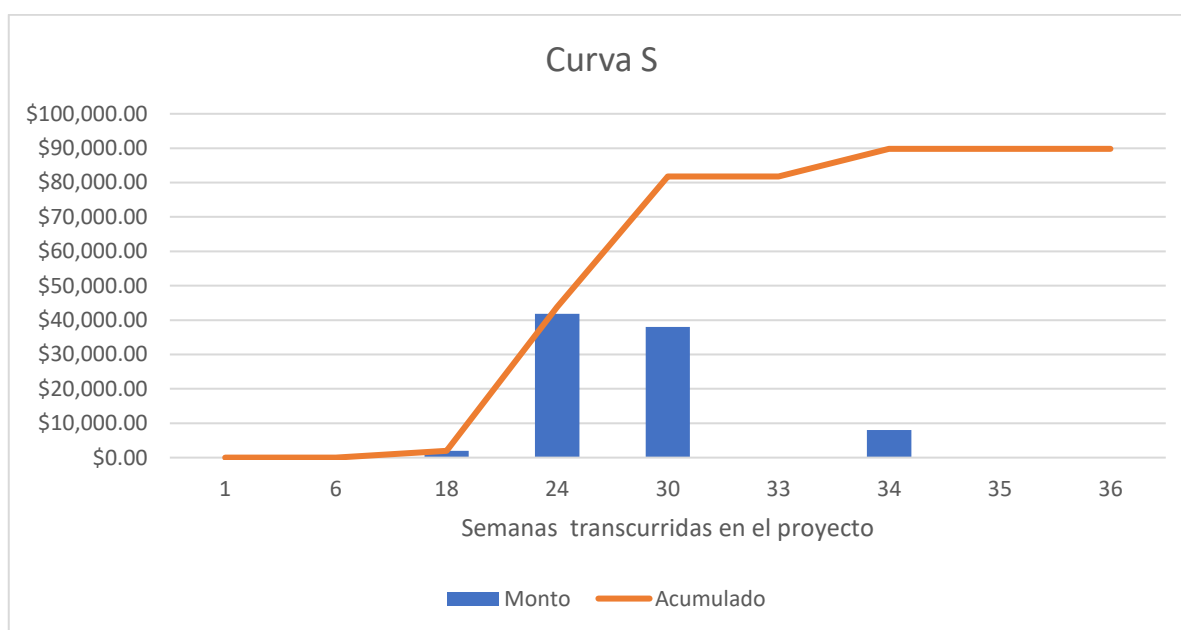
1.6.1.2	Elaboración Material de informe de Objetivos	empleados de la compañía	días	8	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.6.1.3	Elaboración Material de informe de Plan de Trabajo	empleados de la compañía	días	3	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.6.1.4	Elaboración Material de plan de comunicación	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.6.1.5	Aprobación de Material y contenido audiovisual de presentación	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.6.2	Presentación de Estrategia								
1.6.2.1	Convocatoria a invitados	empleados de la compañía	días	1	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.6.2.2	Evento de presentación	Servicio de salón de eventos	Asistentes	100	80	\$ 8.000,00	paramétrica	± 10%	Asistentes al evento de presentación cocotal de la estrategia comercial
1.7	Cierre Administrativo del proyecto								
1.7.1	Elaboración de informes	empleados de la compañía	días	3	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.7.2	recepción de facturas	empleados de la compañía	días	3	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares

1.7.3	Cancelación de factura compañía facilitadora	empleados de la compañía	días	5	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.7.4	Cancelación de factura de instalaciones	empleados de la compañía	días	5	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.8	Cierre								
1.8.1	Lecciones Aprendidas	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
1.8.2	Cierre de Proyecto	empleados de la compañía	días	2	0	\$ -	paramétrica	± 5%	basado en días de actividades previas similares
	Total					\$ 89,800.00			

4.4.3 Presupuesto del proyecto

FASES DEL PROYECTO		COSTO
Diseño Estrategia Modernización		
1.1	Plan de gestión de Proyecto	\$ -
1.2	Equipo y Entorno de trabajo	\$ 2,000.00
1.3	Diagnóstico y Evaluación	\$ 41,800.00
1.4	Definición de Objetivos y Plan de Trabajo	\$ 38,000.00
1.5	Campaña de Comunicación	\$ -
1.6	Presentación de Estrategia Comercial	\$ 8,000.00
1.7	Cierre administrativo de proyecto	\$ -
1.8	Cierre	\$ -
Total, del proyecto		\$ 89,800.00
Reserva de contingencia		\$ 5.700.00
Total, del proyecto más contingencia		\$ 95,500.00
Reserva de Gestión 3%		\$ 2,865.00
Total, del Proyecto más reservas		\$ 98,365.00

4.4.4 Timeline del proyecto (curva S)



4.5 Gestión de la Calidad

4.5.1 Plan de Gestión de la Calidad

Planificar la gestión de la Calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar como el proyecto demostrara el cumplimiento de estos. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionara y verificara la calidad a lo largo del proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2017)

4.5.1.1 Política de La Calidad del Proyecto

El actual proyecto ha establecido como Política seguir las buenas prácticas y recomendaciones del PMBOK, así como la planificación establecidos en diferentes planes que son parte de este documento.

El formato que se utilizará para registrar la política de calidad se encuentra como anexo 18

4.5.1.2 Línea Base de la calidad del proyecto

Tabla 30. Línea Base de la calidad del proyecto

Factor de calidad relevante	Objetivo de la calidad	Métrica por utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Actividades ejecutadas	Cumplimiento de las actividades planificadas	Número de actividades planificadas realizadas/Número de actividades	Frecuencia: Semanal, lunes en la mañana.	Frecuencia: Quincenal, al envío del informe de estatus,

Cumplimiento de Hitos	Hitos +<=5 días = 90% cumplimiento	planificadas totales Cumplimiento de Hitos	Frecuencia Semanal Medición lunes en la tarde	martes en la mañana. Frecuencia semanal Reporte el martes en la mañana
Performance del proyecto	CPI >= 0.95	CPI= cost Performance index accumulate	Frecuencia semanal medición lunes en la tarde	Frecuencia semanal Reporte, martes en la mañana.
Performance del proyecto	SPI >= 0.95	SPI = Schedule performance index accumulate	Frecuencia semanal, medición lunes en la tarde	Frecuencia semanal Reporte martes en la mañana

4.5.1.3 Actividades de la calidad

Tabla 31. MATRIZ DE ACTIVIDADES DE LA CALIDAD

CODIGO DE LA EDT	ENTREGABLE	Estándar de Calidad aplicable	Actividades de prevención	Actividades de Control
1.1.3	Plan de Gestión del proyecto	PMBOK versión 6	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto
1.3.1	Informe del diagnóstico de la situación interna del área	Basada en la metodología recomendada por la primera etapa del libro "El proceso Estratégico" de Fernando d'Alessio	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto
1.3.2	Informe de la situación actual del mercado	Basada en la metodología recomendada por la primera etapa del libro "El proceso Estratégico" de Fernando d'Alessio	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto
1.4.1	Informe de definición de objetivos	Que los objetivos sean definidos bajo el método SMART	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto

1.4.2	Definición de plan de Trabajo	Basada en la metodología recomendada por la primera etapa del libro "El proceso Estratégico" de Fernando d'Alessio	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto
1.5.1	Informe de estrategia de comunicación externa	Basada en recomendación de la sección de comunicaciones de PMBOK versión 6	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto
1.6.1	Documentación de socialización	Basada en recomendación de la sección de comunicaciones de PMBOK versión 6	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto
1.7.2	Informe de cierre de etapas y de proyecto	PMBOK versión 6	Revisión del facilitador contratado	Aprobación por el director de proyecto

4.5.1.4 Roles de la Gestión de Calidad

Rol No. 1: GERENTE COMERCIAL PATROCINADOR	Objetivos del rol:
	Aprobar la Gestión de la Calidad del Proyecto
	Funciones del rol:
	Aprobación de los entregables del Proyecto.
	Niveles de autoridad:
	El más alto en el proyecto
	Reporta a:
	Gerente General, Junta Directiva
Supervisa a:	
Director de Proyectos, Consultor Externo, Comité Comercial	
Requisitos de conocimientos:	
Ninguno	
Requisitos de habilidades:	
Liderazgo, Negociación	
Requisitos de experiencia:	
5 años de experiencia a cargo de la dirección de equipos comerciales en	

	empresas de telecomunicaciones
--	--------------------------------

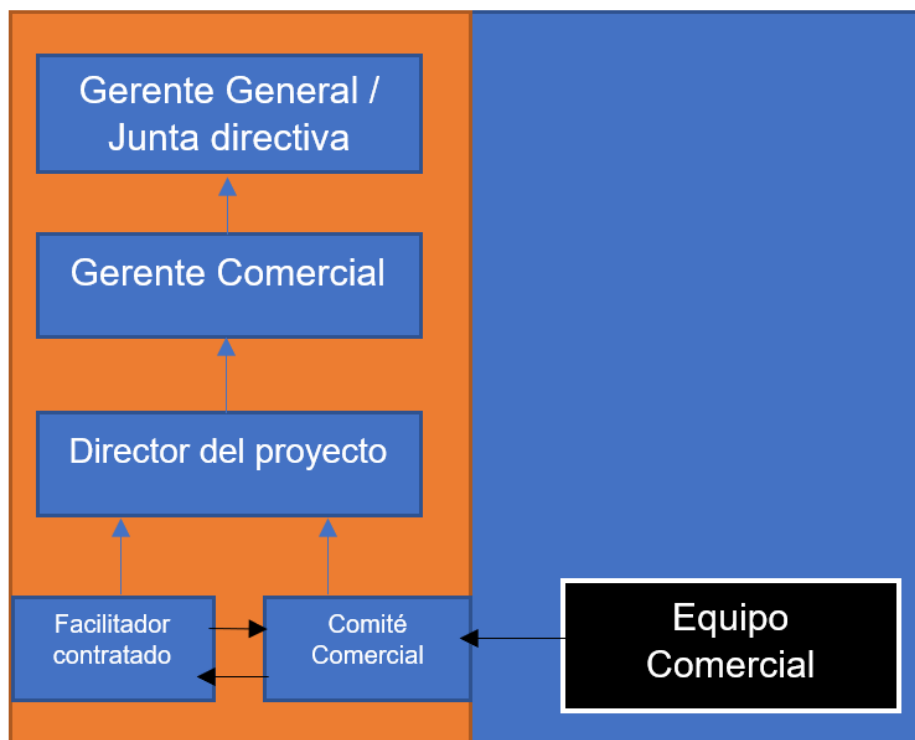
Rol No. 2: DIRECTOR PROYECTO	Objetivos del rol: Gestionar la calidad en el proyecto
	Funciones del rol: Revisión, medición, aprobación según los estándares incluidos en este plan de los entregables.
	Niveles de autoridad: Cumplimiento de los entregables
	Reporta a: Patrocinador Gerente Comercial
	Supervisa a: Consultor Externo, Comité Comercial
	Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos
	Requisitos de experiencia: 3 años de experiencia en dirección de proyectos

Rol No. 3: FACILITADOR CONTRATADO	Objetivos del rol: Guiar y Capacitar en todo el proceso de diseño de estrategia de modernización del área comercial
	Funciones del rol: Diseñar las capacitaciones y guiar en la generación de información, definición de problemas a resolver, definición de objetivos y generación de informes de resultado de actividades y entregables que se requieren para los entregables del proyecto.
	Niveles de autoridad: Solicitar documentación pertinente a su tarea a los miembros del equipo.
	Reporta a: Director del Proyecto
	Supervisa a: Comité Comercial, Equipo Comercial
	Requisitos de conocimientos: PMP, Metodologías ágiles, Design Thinking
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación y Solución de Conflictos
	Requisitos de experiencia: 5 años de experiencia en proyectos similares
	Objetivos del rol: Evaluar previamente y colaborar como líderes de grupos de todo el trabajo

Rol No. 4: COMITÉ COMERCIAL	<p>que realice el equipo comercial</p> <p>Funciones del rol:</p> <p>Colaborar con todo el equipo comercial guiando y gestionando los grupos comerciales para la elaboración de la información requerida.</p> <p>Nivel de autoridad:</p> <p>Solicitar documentación pertinente a su tarea a los miembros del equipo.</p> <p>Reporta a:</p> <p>Director del Proyecto</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Equipo Comercial</p> <p>Requisitos de conocimientos:</p> <p>Conocimiento del mercado ecuatoriano en el sector de telecomunicaciones</p> <p>Requisitos de habilidades:</p> <p>Liderazgo, Comunicación y Solución de Conflictos</p> <p>Requisitos de experiencia:</p> <p>2 años de experiencia en proyectos similares</p>
--	--

4.5.1.5 Organización para la calidad del proyecto

Imagen 13. Organigrama para la calidad del proyecto



Fuente: elaborado por el autor

4.5.1.6 Documentos Normativos para la calidad

Documentos Normativos para la Calidad	
Formatos	Plan de Gestión de Calidad
	Plan de Mejoras de Procesos
	Métricas de Calidad (anexo 12)
	Lista de Verificación de la Calidad (anexo 13)
	Informe de Estado del proyecto (anexo 7)
	Solicitud de cambios (anexo 8)
	Matriz de seguimiento de cambios (anexo 9)

4.5.1.7 Proceso de Gestión de la calidad

Enfoque de Aseguramiento de la Calidad	
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas y técnicas para la gestión de la Calidad del proyecto. • Auditorías por parte del director de Proyecto para verificar el cumplimiento de los tiempos y costo planificados del proyecto. • Revisión de solicitudes de cambio por parte de los interesados.
Enfoque de Control de la Calidad	
	<p>Comparar el desempeño con los planes.</p> <p>Solucionar problemas que se plantean.</p> <p>Mantener a todos informados</p> <p>Revisión de la Lista de Verificación.</p>
Enfoque de Mejora de Procesos	
	<p>Para analizar un proceso que debe mejorarse se debe seguir el procedimiento:</p> <p>Identificar el proceso o problema a mejorar</p> <p>Identificar las causas que originan el problema</p> <p>Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso</p> <p>Aplicar las acciones correctivas</p> <p>Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas</p> <p>Registrar y comunicar las acciones correctivas</p>

Plan de mejoras del proceso

Plan de Mejora de Procesos	
	A continuación, las acciones para analizar procesos que deben tener una mejora
1	Identificar y definir con toda la claridad las áreas de mejora con base en los objetivos establecidos en el Acta de Constitución del Proyecto.
2	Definir los objetivos y resultados que se requieren, a partir del análisis realizado.
3	Identificar las posibles causas que del problema con la técnica de Espina de Pescado.
4	Definir las acciones relevantes a realizar, siempre y cuando éstas sean ser realistas y concretas.
5	Estimar y programar los recursos necesarios ya sea materiales o humanos para la consecución de los objetivos y acciones a realizar.
6	Establecer un cronograma para el cumplimiento del Plan de Mejora, en un plazo máximo de 7 días.
7	Asignar responsables del proceso de implementación y seguimiento del Plan de Mejora.
8	Aplicar las acciones correctivas identificadas.
9	Verificar luego del plazo máximo vigente si las acciones fueron efectivas
10	De existir novedades luego de la verificación volver al punto 3
11	Documentar el nuevo proceso/problema solucionado, de responsabilidad en el punto 7.

4.5.2 Métricas de la calidad

Métrica de:	Actividades ejecutadas
Factor de Calidad Relevante <i>(Especificar cuál es el factor de calidad relevante que da origen a la métrica)</i>	
Actividades ejecutadas	
Definición del Factor de Calidad <i>(Definir el factor de calidad involucrado en la métrica y especificar por qué es relevante)</i>	
Cumplimiento de las actividades planificadas	
Propósito de la Métrica <i>(Especificar para qué se desarrolla la métrica)</i>	
Es indispensable poder cumplir las actividades de acuerdo con lo planificado en el Cronograma del Proyecto.	
Definición Operacional	

<i>(Definir como operará la métrica, especificando el quién, qué, cuándo, dónde, cómo)</i>
El director de proyectos tomará estas medidas de acuerdo con el Cronograma del Proyecto cada semana.
Método de medición <i>(Definir los pasos y consideraciones para efectuar la medición)</i>
Se tomará de acuerdo con lo detallado en el Cronograma de Actividades del Proyecto el número de actividades a desarrollarse en la semana este se determinará luego de la medición tomada de las actividades realmente cumplidas en esa semana y se obtendrá el cociente.
Resultado Deseado <i>(Especificar cuál es el objetivo de calidad o resultado deseado para la métrica)</i>
En base a una medición semanal se requiere una medida mayor a 0,9
Responsable del factor de calidad <i>(Definir quién es la persona responsable de vigilar el factor de calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias)</i>
El responsable es el director del Proyecto.

Métrica de:	Cumplimiento de Hitos
Factor de Calidad Relevante	
Cumplimiento de Hitos	
Definición del Factor de Calidad	
Hitos + <= 5 días = 90% cumplimiento	
Propósito de la Métrica	
Para que el proyecto no salga de lo presupuestado en costo y tiempo es necesario llevar el control sobre el cronograma	
Definición Operacional <i>(Definir como operará la métrica, especificando el quién, qué, cuándo, dónde, cómo)</i>	
El director de proyectos tomará estas medidas de acuerdo con el Cronograma del Proyecto cada semana.	
Método de medición	
Se tomará de acuerdo con lo detallado en el Cronograma de Actividades del Proyecto la cantidad de hitos que deben cumplirse en base al avance de cada semana para indicar cuales han sido alcanzado y cuales o con que diferencia de días se han obtenido.	

Resultado Deseado
En base a una medición semanal se requiere una medida mayor a 0,9
Responsable del factor de calidad
El responsable es el director del Proyecto.

Métrica de:	Performance del proyecto
Factor de Calidad Relevante	Performance del proyecto
Definición del Factor de Calidad	CPI \geq 0.95
Propósito de la Métrica	Para que el proyecto no salga de lo presupuestado en costo y tiempo es necesario llevar el control sobre el presupuesto
Definición Operacional	El director de proyectos tomará estas medidas de acuerdo con el Cronograma del Proyecto cada semana.
Método de medición	Se tomará de acuerdo con lo detallado en el Cronograma de Actividades del Proyecto la información del valor ganado y del costo real que deben cumplirse en base al avance de cada semana para indicar en base a esta relación cual es nuestro cumplimiento sobre el proyecto.
Resultado Deseado	En base a una medición semanal se requiere una medida mayor a 0,95
Responsable del factor de calidad	El responsable es el director del Proyecto.

Métrica de:	Performance del proyecto
Factor de Calidad Relevante	Performance del proyecto
Definición del Factor de Calidad	SPI \geq 0.95
Propósito de la Métrica	Para que el proyecto no salga de lo presupuestado en costo y tiempo es necesario llevar el control sobre el cronograma
Definición Operacional	El director de proyectos tomará estas medidas de acuerdo con el Cronograma del Proyecto cada semana.
Método de medición	

Se tomará de acuerdo con lo detallado en el Cronograma de Actividades del Proyecto la información del valor ganado y el valor planeado que deben cumplirse en base al avance de cada semana para indicar en base a esta relación cual es nuestro cumplimiento sobre el proyecto.
Resultado Deseado
En base a una medición semanal se requiere una medida mayor a 0,95
Responsable del factor de calidad
El responsable es el director del Proyecto.

4.5.3 Listas de verificación de la calidad

ID	ENTREGABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	Conforme ✓ <input type="checkbox"/>	OBS
1.1	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	Cumple los elementos de inicio de planificación del proyecto.		
1.1.1	Plan de Gestión del proyecto	En base a la recomendación y buenas prácticas de PMBOK VERSION 6 como mínimo		
1.1.2	Informe del diagnóstico de la	Provee un listado completo con las fichas profesionales de cada		

	situación interna del área	una de las personas del área, con su perfil académico, experiencia previa, certificaciones adquiridas, Organigrama y descriptivo de funciones de cada uno de los puestos		
1.1.3	Informe de la situación actual del mercado	Debe incluir con un informe completo de las fuentes de información y su referencia, la participación de los principales competidores en los diferentes servicios que provee la compañía. Deberá contar con un informe de la metodología de trabajo de al menos 5 empresas competencia directa y 5 indirectas. Análisis FODA de cada una de las compañías que son competencia		
1.1.4	Informe de definición de objetivos	Debe poseer objetivos tipo SMART Deberá ser aprobada por el Patrocinador, comité comercial y facilitador contratado Debe mostrar toda la metodología que se utilizó para la determinación de objetivos desde la definición de problemas hasta la selección de opciones para resolverlos.		
1.1.5	Informe de optimización del área	Provee instrucciones para el desarrollo de todas las actividades, los responsables de que se ejecuten, el presupuesto que se espera designar, los objetivos que se		

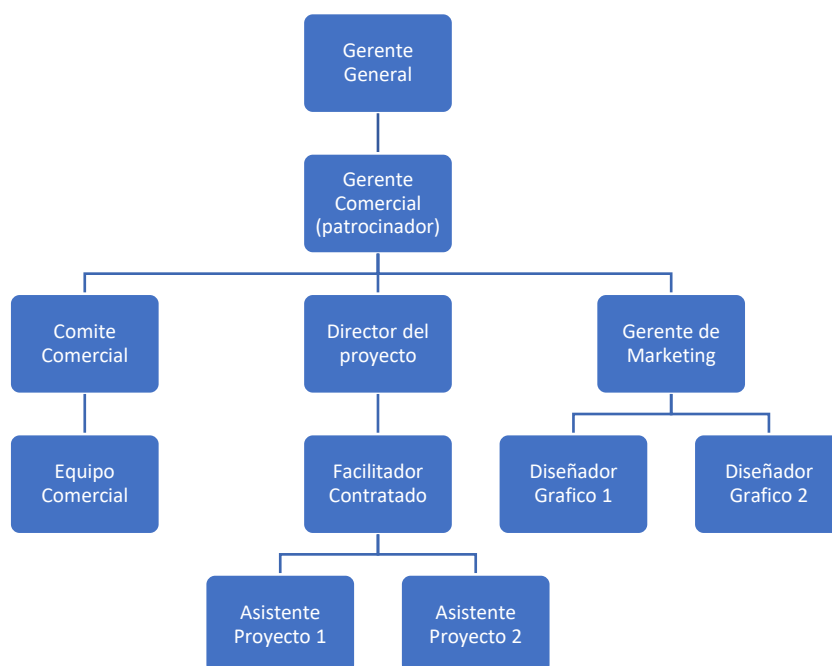
		deben alcanzar y el listado de beneficios que traerá para la compañía.		
1.2	Informe de estrategia de comunicación externa	Contener un plan detallado de los objetivos de la estrategia, las métricas para determinar el éxito de las campañas, el tiempo que deberá tener cada una de las actividades, el presupuesto sugerido, así como los responsables a ejecutar en las fechas programadas.		
1.2.1	Informe de difusión y socialización de la estrategia	Deberá establecer los diferentes niveles de Distribución de la información dentro de la compañía, definir cuál será la información que se podrá compartir públicamente y cual será información clasificada solo para personas claves dentro de la organización, los canales en los que estará disponible la misma y quienes serán las personas encargadas de generar el contenido para su difusión.		
1.2.2	Informe de cierre de etapas y de proyecto	El informe de cierre y de proyecto deberá contar con las mejores prácticas y especificaciones brindadas por el PMI en el PMBOK.		

4.6 Gestión de los recursos

4.6.1 Plan de Gestión de los recursos

Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Organigrama del proyecto	

Imagen 14. Estructura organizacional del proyecto



Fuente: elaborado por el autor

Roles y Responsabilidades (Especificar la matriz RACI)			
Ver Matriz de Asignación de Responsabilidades			
Plantilla de Matriz RACI			
Descripción de roles (Nombre del rol, objetivos, funciones, niveles de autoridad, a quién reporta, a quién supervisa, requisitos de conocimientos, habilidades y experiencia para desempeñar el rol)			
Revisar Descripción de Roles 4.6.3 Anexo 14			
Adquisición del personal del proyecto (Cómo, de dónde, cuándo, cuánto, etc.)			
Revisar Cuadro de Adquisición del Personal			
Criterios de liberación del personal del proyecto (Cuánto, cómo, hacia dónde)			
Rol	Criterio de liberación	¿Cómo?	Destino de Asignación
Gerente General	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Gerente Comercial (patrocinador)	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Director del proyecto	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa

Comité Comercial	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Gerente de Mercadeo	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Asistente Proyecto 1	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Asistente Proyecto 2	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Facilitador Contratado	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Proceso de contratación
Diseñador Gráfico 1	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Diseñador Gráfico 2	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa
Equipo Comercial	Al término de proyecto	Comunicado del director de Proyecto	Actividades de la empresa

Capacitación, entrenamiento, mentoring requerido

(Qué, por qué, cuándo, cómo, dónde, por quién, cuánto)

Se realizarán reuniones de control semanal en la que participará el director del Proyecto, el facilitador contratado y el comité comercial para recibir retroalimentación acerca del rendimiento de los equipos y del desempeño para lograr la finalización exitosa del proyecto

El comité comercial está conformado por las personas de mayor experiencia en el área ellos serán quienes liderarán los equipos de trabajo y brindarán así toda su experiencia guiando a cada uno de los miembros del equipo.

Se ha considerado que al inicio de cada taller y/o reunión el facilitador contratado dará las pautas y las mejores prácticas para desarrollar el trabajo en una inducción que puede llevar de 1 a 3 horas de duración.

También hemos considerado una plataforma web en la que podremos pedir asistencia y generar trabajo de manera asíncrona en caso de requerir información o ayuda

El director del proyecto trabajará coordinadamente con el personal de la empresa consultora contratada

Sistema de reconocimiento y recompensas

(Qué, por qué, cuándo, cómo, dónde, por quién, cuánto)

Se realizará una votación entre todas las personas que participen para designar a la persona que más ha colaborado, a la persona con ideas más innovadoras que saldrán del equipo comercial y también se nombrará por votación al líder guía que

estará entre las personas del comité comercial y destacaremos su participación ante toda la empresa en el evento de presentación de la estrategia comercial con un reconocimiento simbólico y publicación en las redes sociales de la compañía.

Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas

(Qué, porqué, cuándo, cómo, dónde, por quién, cuánto)

La empresa que brindará el servicio de facilitación del proyecto deberá registrarse acorde a las políticas de la empresa y consultar con la autorización del director de proyecto.

Las personas que participaran en el diseño de la estrategia serán todas del equipo comercial y representantes de otras áreas que sean requeridas por el patrocinador y/o por el director del proyecto.

Requerimientos de seguridad

(Qué, porqué, cuándo, cómo, dónde, por quién, cuánto)

Las instalaciones que se contraten para reunir al personal deberán contar con todas las garantías de seguridad física para albergar al personal de preferencia salones de hoteles 4 estrellas o superior en la ciudad de Guayaquil.

La compañía que resultara ganadora de la provisión del servicio de facilitación de proyecto deberá responder en caso de algún siniestro que pudiera ocurrir al facilitador durante el proyecto y de ser necesario asignar a una persona que pueda suplir sus funciones en caso de no poder continuar, esta persona deberá tener iguales o superiores capacidad académica y experiencia.

Para mantener la seguridad de la información al tratarse de temas sensibles para la compañía, se admitirá que solo se trabaje con equipos homologados por el área de Helpdesk de nuestra compañía que cuente con el software antivirus y herramienta para evitar fuga de información.

Todas las personas que asistan deberán firmar el acuerdo de confidencialidad de la información al inicio del proyecto.

4.6.2 Matriz de Asignaciones de personal al proyecto

ACTIVIDAD	P									
	GC	DP	GM	CC	EC	FC	AP1	AP2	DG1	DG2
	Lideres		Interesados influyentes				Interesados poco influyentes			
Plan de Gestión de Proyecto										
Acta de Constitución del proyecto	A	R	C	C						
Registro de los interesados										
Validación de los interesados	A	R	C	C	I		I	I	I	I
Verificación de los interesados	A	R	C	C	I		I	I	I	I
Plan Dirección del proyecto										
Plan de Gestión del Cronograma	A	R	C	C						
Plan de Gestión del Costo	A	R	C	C						
Plan de Gestión de la calidad	A	R	C	C						
Plan de Gestión de los recursos	A	R	C	C						

Elaboración de objetivos estratégicos	A	A	R	R	R	R	R	R		
Aprobación de objetivos	A	R								
Plan de trabajo trianual										
Revisión de la información	A	R	R	R	R	R	R	R		
Elaboración del plan de trabajo	A	A	R	R	R	R	R	R		
Aprobación del plan de trabajo	A	R								
Campaña de Comunicación										
Plan de comunicación externa										
Revisión de Información de la estrategia		A	R	R		R	R	I	R	R
Elaboración del plan de comunicación		A	R	R		R	R	I	R	R
Aprobación de plan de comunicación	A	R	R			R				
Presentación de Estrategia Comercial										
Documentación de socialización		A	R	R		R	R	R	R	R
Elaboración Material de Informe de Evaluación		A	R				R	R	R	R
Elaboración Material de informe de Objetivos		A	R				R	R	R	R

Elaboración Material de informe de Plan de Trabajo		A	R				R	R	R	R
Elaboración Material de plan de comunicación		A	R				R	R	R	R
Aprobación de Material y contenido audiovisual de presentación	A	R	R							
Presentación de Estrategia										
Convocatoria a invitados	A	A				I	R	R		
Evento de presentación	A	R	R			C	R	R		
Cierre										
Lecciones aprendidas	A	R	R	R	C	C	C	C	C	C
Cierre de proyecto	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I

P GC	Patrocinador Gerente Comercial
DP	Director del proyecto
GM	Gerente de Marketing
CC	Comité Comercial
EC	Equipo Comercial
FC	Facilitador Contratado
AP1	Asistente del proyecto 1
AP2	Asistente del proyecto 2
DG1	Diseñador Gráfico 1
DG2	Diseñador Gráfico 2

4.6.3 Descripción de Roles

Nombre del Rol	
PATROCINADOR	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Persona que autorizó el financiamiento del proyecto - Participar de manera activa en la definición del alcance inicial. 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar el Acta de Constitución - Aprobar el Plan del proyecto - Aprobar el cierre del proyecto - Revisar todos los informes mensuales del proyecto 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Designar de manera formal al director del Proyecto - Autorizar el presupuesto para el proyecto. 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Decide sobre recursos humanos y materiales asignados al proyecto. - Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto. - Decide sobre planes y programas del proyecto. 	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Gerente General - Junta Directiva	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Director del Proyecto	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	N/A
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Comunicación - Negociación - Solución de Conflictos
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	N/A
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	N/A

Nombre del Rol	
DIRECTOR DEL PROYECTO	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - La planificación, dirección y control de las operaciones relacionadas al proyecto, determinando con su equipo de trabajo, las acciones que deban tomarse en beneficio del proyecto. - 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el Acta de Constitución - Elaborar el Plan del proyecto - Elaborar los informes de desempeño del proyecto - Realizar la reunión de control semanal - Elaborar las contrataciones - Cerrar las contrataciones - Elaborar Acta de Cierre del Proyecto - Registrar las lecciones aprendidas 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer en conjunto con el patrocinador, los objetivos requeridos y la factibilidad en base a las expectativas. - Participar en conjunto con el patrocinador en la firma de contratos para adquisiciones necesarias en el proyecto. - Garantizar el suministro oportuno de recursos dentro del proyecto. - Realizar el seguimiento oportuno en el proyecto. - Participar en el proceso de selección del personal del proyecto. - Llevar a cabo periódicamente reuniones con las partes interesadas del proyecto. - Validar el cierre del proyecto. 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados al proyecto. - Decide sobre la información y los entregables del proyecto. - Decide sobre los proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando no excedan lo presupuestado. 	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Patrocinador	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador Contratado - Comité Comercial 	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración y control de proyectos - Metodología Project Management - Manejo del Microsoft Project - Administración de empresas o afines - Título de 4to nivel de preferencia

Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Comunicación - Negociación - Solución de Conflictos - Motivación
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en proyectos (3 años) - Certificación PMP vigente - Experiencia previa de manejo de herramienta MS Project

Nombre del Rol	
FACILITADOR CONTRATADO	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - GUIAR EL PROCESO DE DISEÑO DE ESTRATEGIA A TRAVES DE TECNICAS AGILES, BASADAS EN METODOLOGIAS PRBADAS Y BUENAS PRACTICAS PARA ALCANZAR 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de trabajo para que el equipo comercial pueda diseñar la estrategia comercial - Guiar y colaborar en la elaboración de los informes que estén apegados a lo requerido como parámetros de calidad en el proyecto. 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el sistema actual de la empresa. - Documentar procesos y procedimientos técnicos operativos. - Capacitar y sensibilizar al personal sobre técnicas para investigación, descubrimiento de problemas, análisis de alternativas y priorización de proyectos. - Desarrollar e implementar documentación (manuales, procedimientos y registros) en conformidad con requisitos del SGC ISO 9001 2015. 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Director Proyecto	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades Gerenciales - Sistemas de información - Design Thinking - Facilitación de procesos - Ofimática - Metodologías ágiles - Estadística e investigación de mercados.

Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Negociación - Solución de Conflictos
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en facilitación de procesos comerciales(5 años) - Instructor de áreas de metodologías de trabajo ágiles - Elaboración de informes comerciales para empresas de la región.
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	<p>Entusiasta, Dinámico y proactivo Dominio del tema que instruye Organización, disciplina y control del tiempo Lenguaje claro sencillo y conciso para transmitir ideas</p>

Nombre del Rol	
ASISTENTE DE PROYECTO 1	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar durante todo el proceso de diseño de la estrategia como apoyo para los grupos de trabajo y facilitador contratado 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Dar apoyo al equipo de proyecto durante la elaboración de la estrategia - Dar apoyo al equipo de proyecto en la elaboración de todo material de difusión de la estrategia en las fases finales del proyecto 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Asistir al director de Proyecto y la empresa consultora en actividades a llevarse a cabo en la elaboración del diseño de estrategia de modernización de área comercial de la compañía. - Asistir en la elaboración de material para la difusión y el evento sobre la estrategia de la compañía. 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Director de Proyecto	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores o cursando carrera en Administración de empresas o afines
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo bajo presión - Trabajo en equipo
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia (2 años)
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	

Nombre del Rol	
ASISTENTE DE PROYECTO 2	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar durante todo el proceso de diseño de la estrategia como apoyo para los grupos de trabajo y facilitador contratado 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Dar apoyo al equipo de proyecto durante la elaboración de la estrategia - Dar apoyo al equipo de proyecto en la elaboración de todo material de difusión de la estrategia en las fases finales del proyecto 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Asistir al director de Proyecto y la empresa consultora en actividades a llevarse a cabo en la elaboración del diseño de estrategia de modernización de área comercial de la compañía. - Asistir en la elaboración de material para la difusión y el evento sobre la estrategia de la compañía. 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Director de Proyecto	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores o cursando carrera en Administración de empresas o afines
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo bajo presión - Trabajo en equipo
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia (2 años)
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	

Nombre del Rol	
GERENTE DE MERCADEO	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar la información de mercado disponible, análisis de la competencia, del producto y todo lo que esté al alcance del departamento para elaborar el diseño de modernización. 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar en el levantamiento de información para la situación actual - Participar en la elaboración de la estrategia con todo el equipo comercial. 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar información verificada sobre la situación del mercado - Aportar el conocimiento del mercado para la elaboración de informes de situación actual - Brindar apoyo para la elaboración de la nueva estrategia - Guiar al equipo comercial con técnicas para descubrimiento de oportunidades. 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Director Proyecto	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Diseñador Gráfico 1 y Diseñador Gráfico 2	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería en Marketing o Ventas - Título de 4to nivel en marketing digital o afines
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo bajo presión - Trabajo en equipo
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia (5 años)
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	<p>Conocimiento del mercado de tecnología Conocimiento de estadística Conocimiento de estrategia comercial</p>

Nombre del Rol	
DISENADOR GRAFICO 1	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Generar el material audiovisual para la presentación de la estrategia a toda la comunidad, a la interna de la empresa y 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir todo el material de información desde los diferentes grupos de trabajo, realizar revisión de información a comunicar - Generar todo el contenido audiovisual que se usará en la campaña audiovisual para la difusión de la estrategia. 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Complementar todo el trabajo de elaboración de estrategia y plasmarlo en material audiovisual para que sea fácilmente comprensible y que muestre toda la información relevante 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Director del proyecto y/o Gerente de Marketing	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en diseño gráfico y comunicación
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo bajo presión - Trabajo en equipo
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia (2 años)
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	Herramientas de diseño Adobe Photoshop e Ilustrador Herramientas de medio audiovisuales como Premiere o similares Redacción profesional Creatividad Comunicación organizacional

Nombre del Rol	
DISENADOR GRAFICO 2	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Generar el material audiovisual para la presentación de la estrategia a toda la comunidad, a la interna de la empresa y 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir todo el material de información desde los diferentes grupos de trabajo, realizar revisión de información a comunicar - Generar todo el contenido audiovisual que se usará en la campaña audiovisual para la difusión de la estrategia. 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Complementar todo el trabajo de elaboración de estrategia y plasmarlo en material audiovisual para que sea fácilmente comprensible y que muestre toda la información relevante 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Director del proyecto y/o Gerente de Marketing	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en diseño gráfico y comunicación
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo bajo presión - Trabajo en equipo
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia (2 años)
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	Herramientas de diseño Adobe Photoshop e Illustrator Herramientas de medio audiovisuales como Premiere o similares Redacción profesional Creatividad Comunicación organizacional

Nombre del Rol	
Equipo comercial	
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la información obtenida de la empresa y del entorno de la industria para realizar los informes y diseñar la estrategia comercial de la empresa con la guía de la empresa consultora contratada 	
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Investigar la información necesaria, tabularla y generar soporte para toma de decisiones. - Generar informes que sustenten hipótesis y/o contenido que sirva para la elaboración de las acciones que se deberán cumplir en base a una estrategia que la compañía usará como rumbo dentro de los próximos años. 	
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Complementar todo el trabajo de elaboración de estrategia y plasmarlo en material audiovisual para que sea fácilmente comprensible y que muestre toda la información relevante 	
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	
En este caso el equipo comercial deberá acatar las decisiones del comité comercial, del equipo de la consultora contratada y las instrucciones del Project manager.	
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	
Comité Comercial, Gerente del Proyecto,	
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en áreas comerciales o administrativas
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo bajo presión - Manejo de programas de ofimática - Conocimientos de inglés básico

	- Manejo de herramientas de analítica de datos básica
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	- Como es un grupo de 19 asesores corporativos la experiencia puede variar, pero tendrá como mínimo de 6 meses en cargos de asesores comerciales.
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	Deberá generar espacio en sus agendas para contar todos los días que sea requerido en el horario de las sesiones de trabajo.

Nombre del Rol	Comité comercial
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar los grupos de trabajo y ya que son las personas que cuentan con mayor experiencia guiar en el desarrollo de la estrategia a los que tienen menos años en la empresa, serán los responsables de transmitir a la interna de los equipos las instrucciones que recibirán de parte de la empresa consultora. - Es un grupo de 4 subgerentes comerciales y un gerente de Marketing.
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y guiar dentro de los equipos de trabajo la elaboración de los diferentes documentos e informes que se tendrán que presentar como parte de la estrategia que será el documento final entregable del proyecto.
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación y supervisión de la Elaboración de los diferentes entregables de la estrategia comercial de la compañía
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>	Estarán a cargo de grupos de trabajo de asesores comerciales y mantendrán constante comunicación con el Project Manager y el Facilitador designado por la compañía consultora.
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>	Director del proyecto y/o Gerente comercial
Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	Al equipo comercial

Requisitos del rol (<i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol</i>)	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en administración de empresas y ventas
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Organización - Resolución de conflictos
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en dirección de área comercial (5 años o más) - Manejo de personal - Participación en procesos similares
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	Conocimiento de mercado ecuatoriano Disposición de tiempo para cumplir el horario

4.6.4 Matriz de adquisición del personal

Tabla 32. Matriz de adquisición del personal

ROL	TIPO DE ADQUISICION	FUENTE DE ADQUISICION	MODALIDAD DE ADQUISICION	LOCAL DE TRABAJO ASIGNADO	FECHA DE INICIO DE RECLUTAMIENTO	FECHA REQUERIDA DE DISPONIBILIDAD DE PERSONAL	COSTO DE RECLUTAMIENTO
Patrocinador	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa		Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Director del Proyecto	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Gerente Marketing	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Comité Comercial	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Equipo comercial	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Asistente Proyecto 1	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Asistente Proyecto 2	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Diseñador Gráfico 1	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Diseñador Gráfico 2	Previamente Asignado	Actualmente en Empresa	Decisión del Patrocinador	Empresa	No Aplica	Inicio de proyecto	No Aplica
Empresa Facilitador contratado	Contratación	Concurso Pública	Contrato de	Empresa	Inicio proyecto	Inicio fase 2	No Aplica

4.7 Comunicaciones

4.7.1 Plan de gestión de las comunicaciones

Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Comunicaciones del Proyecto <i>(Especificar la matriz de comunicaciones del proyecto)</i>	
Revisar Matriz de Comunicaciones del proyecto a continuación del plan	
Procedimiento gestión de incidentes	
<p>Proceso para tratar incidentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Se comunica el incidente por correo electrónico corporativo dirigido al director del Proyecto o Project Manager adjuntando toda la información requerida o evidencia necesaria. 2- Este incidente es revisado de proceder según lo plasmado en la planificación del Proyecto dependiendo del tipo de incidente: <ol style="list-style-type: none"> a. Plan de Gestión de la configuración b. Plan del Alcance c. Plan del Cronograma d. Plan de la Calidad e. Plan de RRHH f. Plan del Costo g. Plan de Comunicaciones h. Plan de Riesgos i. Plan de Adquisiciones 3- Luego de la revisión por el director de Proyectos de ser necesario se realiza una Solicitud de Cambios y su proceso respectivo. 4- Se realiza el registro del incidente en el formato correspondiente. 5- Se determinan posibles soluciones y se detalla todo el impacto como los interesados afectados. 6- Se revisa de manera quincenal en el informe de estatus si estos incidentes han sido solucionados. 7- De no resolverse en primera instancia por el personal designado se escalará y resolverá en conjunto el director del proyecto con el Patrocinador 	
Procedimiento para actualizar el plan de gestión de comunicaciones	

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

- Exista una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
- Exista una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.
- Se identifiquen nuevos interesados a lo largo del proyecto o salgan personas del proyecto.
- Si los roles dentro de los integrantes del equipo del proyecto han cambiado.

Para la actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones se deberá realizar lo siguiente:

- Identificación y clasificación de los Interesados.
- Especificación de requerimientos de información.
- Revisión de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
- Actualización del Plan de Comunicaciones.
- Aceptación del Plan de Gestión de Comunicaciones.
- Divulgación del nuevo Plan de Gestión de Comunicaciones.

GUIA PARA LAS REUNIONES

- 1- Las reuniones deberán ser anunciadas con el objetivo de la reunión, los participantes que son obligatorios y cuales opcionales, deberá contar con una agenda con el tiempo designado para tratar cada tema y la información que deberá llevarse a la reunión
- 2- Se debe empezar y culminar de manera puntual.
- 3- Se debe emitir un Acta de Reunión, la cual se debe repartir a los participantes (previa revisión por parte de ellos).
- 4- Deberán ser notificadas con al menos 48 horas de anticipación y a través de al menos dos medios, que se sugieren sean correo electrónico y llamada telefónica.

GUIA PARA USO DE CORREO ELECTRONICO

Las comunicaciones se darán por medio de la herramienta ofimática Microsoft 365.

- 1- Cada usuario mantiene una cuenta en el correo corporativo de la empresa y existirá un alias para todo el proyecto `estrategia@empresa.com`
- 2- Se recibirán notificaciones y quedarán registradas al mail del director del proyecto.

GUIA PARA USO DE WHATSAPP

- 1- Cada persona tiene una cuenta en la aplicación WhatsApp, este se utilizará para poder comunicarse en el proyecto y poder enviar mensajes de texto de manera informal.
- 2- Se tendrán activadas las notificaciones de la aplicación de la lectura de los mensajes.
- 3- No se admitirán llamadas telefónicas por medio de esta vía solo mediante mensajes de texto para comunicaciones rápidas, quedando los registros respectivos de las mismas.
- 4- El grupo de WhatsApp creado será solo para uso exclusivo de los integrantes del proyecto

GUIA PARA LAS CAPACITACIONES

- 1- Tomar en cuenta las 5P para reuniones eficaces:
 - a. Propósito, se refiere a la razón por la que se realiza una reunión.
 - b. Participantes, se refiere a los individuos invitados a asistir.
 - c. Planeación, se refiere a la preparación de la agenda para la reunión.
 - d. Participación, se refiere al proceso real de las reuniones y los métodos utilizados para asegurar que se incluya a todos los

- presentes y
- e. Perspectiva, evaluar cada junta de trabajo y registrarse en el acta de reunión.
- 2- Se mantendrá atención a las capacitaciones brindadas para esto se deberá dejar el teléfono apagado.
 - 3- Previamente para la capacitación respectiva dejar coordinado las actividades y delegadas a otro responsable hasta culminar la capacitación para que esta sea efectiva.
 - 4- Luego de terminada la capacitación se dará tiempo prudencial para asimilación de los conceptos
 - 5- Luego de ello se tendrá que presentar a evaluación dejando coordinadas nuevamente todas las actividades para evitar interrupciones.

Formatos de las Comunicaciones

(Defina los formatos de los informes que se utilizan para gestionar y controlar las comunicaciones requeridas por los interesados del proyecto)

Informe de Estado del Proyecto - Preparado por el director del proyecto según la frecuencia indicada en la Matriz de Comunicaciones.

Informe Ejecutivo – Utilizado para comunicar la información indicada en la Matriz de Comunicaciones. Anexo 15

Minuta de Reunión –Cada reunión deberá emitir una minuta y estará a cargo de la persona que convoca la reunión. Anexo 16

Solicitud de Cambios –Preparado por algún interesado para el análisis según lo planteado en el proceso de Gestión de Cambios.

Certificado de Aceptación –: Preparado por el director del Proyecto para el cierre del proyecto o Fase.

Registro de lecciones aprendidas –: Preparado por el director del Proyecto anexo 17

Flujo de la información

(Defina los niveles, jerarquías y plazos de los involucrados referentes al manejo de las comunicaciones)

Imagen 15. Diagrama del flujo de la información

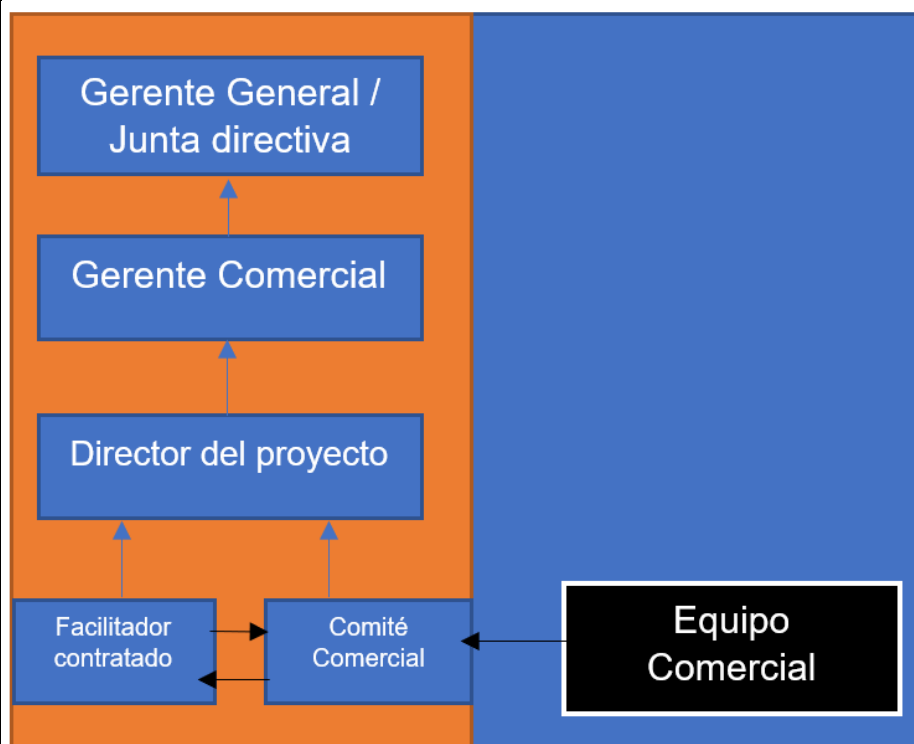


Tabla 33. Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Tipo de Información	Formato	Frecuencia	Nivel de Detalle	Método de Comunicación	Responsable	Grupo Receptor
Inicio del Proyecto	Acta de constitución del proyecto	Una sola vez	Bajo	Email – Cartelera- Publicación corporativa	Director del Proyecto	Toda la organización
Informe de Desempeño Mensual	Informe de estado del proyecto	Mensual	Alto	Plataforma digital - Reunión	Director del Proyecto	Patrocinador
Informe de Estatus Quincenal	Informe de estado del proyecto	Quincenal	Alto	Plataforma digital - Reunión	Director del Proyecto	Patrocinador
Invitación a presentación de estrategia	Invitación por correo electrónico	Una sola vez	Bajo	Plataforma Digital - email	Director del Proyecto	Toda la organización
Invitación a formar parte del equipo a desarrollar la estrategia	Invitación por correo electrónico	Una sola vez	Alto	Plataforma Digital - email	Director del Proyecto	Equipo comercial – Comité Comercial
Invitación a presentación de oferta de	Invitación por correo electrónico	Una sola vez	Alto	Oficio - email	Director del Proyecto	Proveedores invitados

servicios facilitación Invitación a presentación de oferta de servicios de Espacio de trabajo	Invitación por correo electrónico	Una sola vez	Alto	Oficio - email	Director del Proyecto	Proveedores invitados
Invitación a presentación de oferta de insumos de trabajo	Invitación por correo electrónico	Una sola vez	Alto	Oficio - email	Director del Proyecto	Proveedores invitados
Solicitud de información a Recursos humanos	Oficio Ejecutivo	Una sola vez	Alto	Plataforma Digital - email	Director del Proyecto	Gerencia de Recursos humanos
Solicitud de información a Área de Sistemas	Oficio Ejecutivo	Una sola vez	Alto	Plataforma Digital - email	Director del Proyecto	Gerencia de Sistemas
Informe de cierre del proyecto	Informe de cierre	Una sola vez	Alto	Plataforma Digital – email - Reunión	Director del Proyecto	Toda la organización

4.8 Gestión de Riesgos

4.8.1 Plan de Gestión de Riesgos

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

***Se excluye el análisis cuantitativo de los riesgos por no tener una inversión muy alta en el presente proyecto. ***

Presupuesto para gestionar los riesgos

Se contará con un 5% para respuestas a contingencias y 5% de presupuesto para reservas de gestión.

Uso y aprobación de las reservas de contingencia

La reserva de contingencia estará para el uso del director de Proyectos de acuerdo con los riesgos identificados en el presente plan, la reserva de gestión debe pasar por la aprobación del Patrocinador para su uso de acuerdo con lo indicado en el Proceso de Gestión de los Cambios.

Definición de escalas para probabilidad e impacto

Utilizaremos una matriz que utilice una escala de 1 a 5 para la probabilidad de que suceda y de 1 a 5 sobre el impacto que tendrá en el desempeño del proyecto

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

Utilizando los colores para identificar la clasificación presentada.

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

Para identificar cada uno de los valores asignados a la calificación presento la siguiente tabla

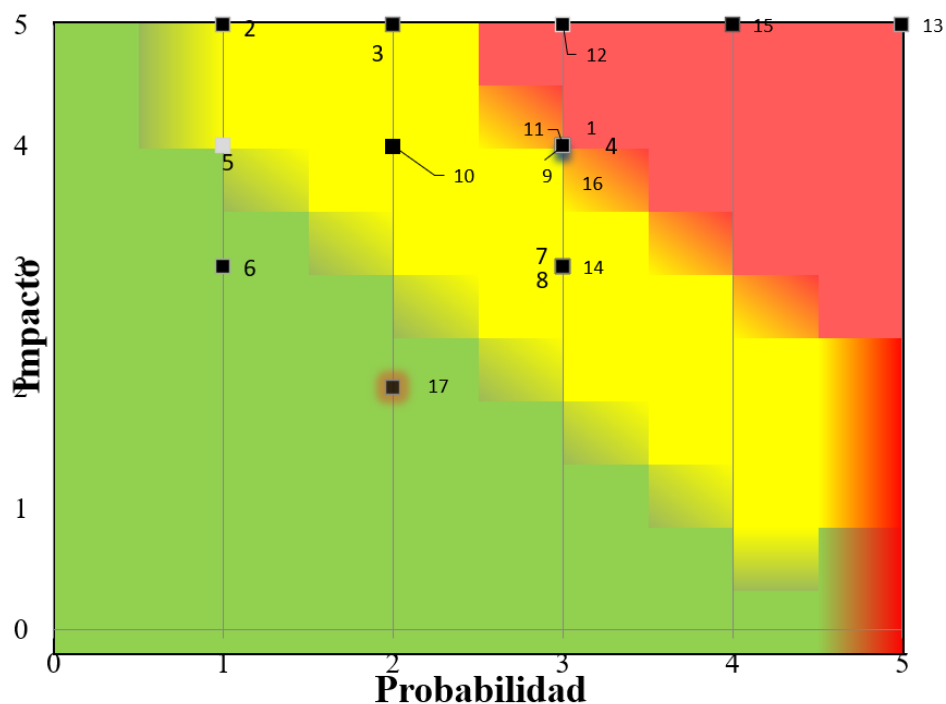
Criterio	Escala de impacto				
	Muy Bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5
Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo < 3%	Aumento del costo del 3-5%	Aumento del costo del 6-15%	Aumento del costo del > 15%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 3%	Aumento del tiempo entre 3 – 6%	Aumento del tiempo entre 6 – 15%	Aumento del tiempo > 15%
Alcance	Disminución del alcance poco perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Variaciones en el alcance no aceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es inaceptable
Calidad	Disminución de la calidad poco perceptible	Afectaciones a la calidad de los entregables subsanables fácilmente	La reducción de la calidad requiere aprobación del director del proyecto	Reducción de calidad inaceptable para el director del proyecto	Reducción de calidad inaceptable para el patrocinador

Elaborado por: Autor

El momento de la elaboración de la gestión de riesgos el director del proyecto deberá generar una reunión que puede ser por videoconferencia para revisar el EDT del proyecto y en conjunto con el patrocinador y el comité comercial establecer cuáles son los riesgos que detectan para describirlos llegando a acuerdos se pondrán dentro de la matriz de riesgos cuando se encuentren en la matriz de riesgo en una votación sólo entre el patrocinador y el director del proyecto en la que se tendrán que indicar por cada riesgo qué probabilidad y qué impacto tiene.

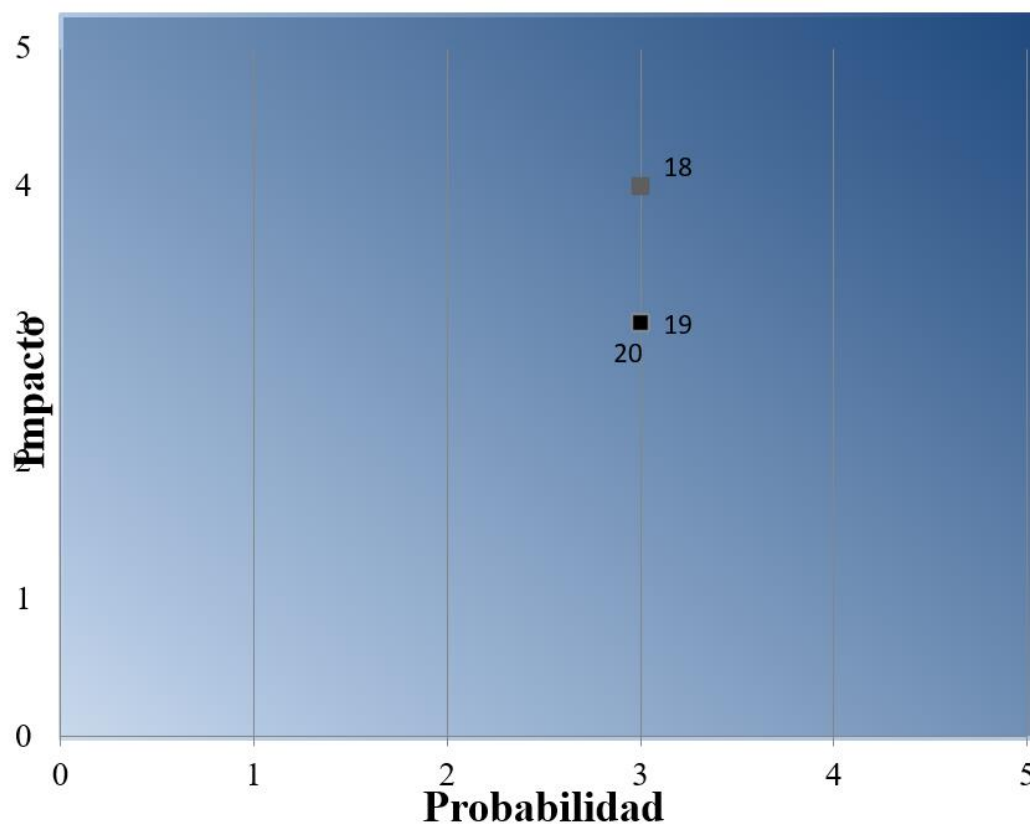
Para calificar el impacto se utilizará una escala del uno al 5 donde 5 es la que tendrá mayor afectación al proyecto y en el caso de probabilidad 5 denotará que tiene la mayor probabilidad de aparecer, luego se obtendrá un producto entre estas 2 valoraciones y se establecerá el impacto y la probabilidad para cada riesgo detectado

Imagen 16. Mapa de Calor de Riesgos



Fuente: Elaborado por el autor

Imagen 17. Mapa de calor de oportunidades



Fuente: Elaborado por el autor

4.8.2 Registro de riesgos del proyecto

Tabla 34. Registro de riesgos

ID	LISTA DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS	CATEGORIA	TIPO
R01	que el presupuesto que tengamos como referencial sea errónea y no contemos con proveedores que cumplan dentro de lo presupuestado	proyecto planificación	negativo
R02	que durante el desarrollo del evento la proveedora de las instalaciones sufra algún inconveniente que obliga a cancelar el contrato	externo proveedores	negativo
R03	que no estén claros los alcances el trabajo que se requiere y por ende el entregable final no está a la altura de lo pensado por el patrocinador	interno procedimiento	negativo
R04	que la gerencia comercial y/o algún ejecutivo del equipo comercial salgan de la compañía.	organizacionales recursos	negativo
R05	que de parte del área financiera no se levanten los presupuestos ni se otorgue fluidamente los pagos para los proveedores	organizacionales financiamientos	negativo
R06	que el resto de los departamentos no entreguen la información que se requiere, pero el análisis interno de la organización	interdependencias	negativo
R07	que no encontremos información actualizada para el análisis del mercado	externos mercado	negativo
R08	que el personal no tenga los conocimientos requeridos para realizar este trabajo	capacitación	negativo

R09	que exista apatía o desinterés por el desarrollo de la actividad en el equipo comercial	motivacional	negativo
R10	Que existan conflictos de personalidad en el equipo y/o comité comercial	interno	negativo
R11	que el establecimiento de objetivos comerciales no cumpla a cabalidad con el alcance requerido	proyecto control	negativo
R12	que la persona contratada como facilitador tenga algún inconveniente y no podrá continuar con la operación	externó los proveedores	negativo
R13	que el equipo comercial no cuente con tiempo disponible para llevar a cabo el Diseño de la estrategia	interno	negativo
R14	que la gerencia comercial no esté disponible para aprobar los diferentes documentos entregables	interno	negativo
R15	riesgo informático de pérdida de información del diseño de la estrategia	tecnológico	negativo
R16	que las etapas de análisis y descubrimiento de objetivos se vuelvan muy extensa debido a largos debates	procedimientos	negativo
R17	que exista repuntes de la pandemia IO algún otro tipo de enfermedad y que se tenga que suspender las actividades presenciales	externo medio ambiente	negativo
R18	que el personal se entusiasme con este trabajo y quiere extender un poco más el alcance	organizacionales recursos	Positivo

R19	que el facilitador o el comité comercial requieran de incluir otras personas de la empresa a la actividad para obtener mejores resultados	organizacionales recursos	Positivo
R20	que el personal participe de manera muy entusiasta acortando tiempos de entrega del material requerido ocupemos menos tiempo las instalaciones contratadas	organizacionales recursos	positivo

Fuente: Elaborado por el autor

El formato que se usará también se añade como anexo 22

4.8.3 Planes de Respuesta

ID	LISTA DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS	ESTRATEGIA	PLAN DE RESPUESTA	DUEÑO
R01	que el presupuesto que tengamos como referencial sea errónea y no contemos con proveedores que cumplan dentro de lo presupuestado	Mitigar	Solicitar apoyo total al área de compras que ya tiene más experiencia y conoce proveedores	Director del proyecto
R02	que durante el desarrollo del evento la proveedora de las instalaciones sufra algún inconveniente que obliga a cancelar el contrato	TRANSFERIR	colocaremos una cláusula dentro del contrato que incluya una indemnización en caso de que ocurra esta situación que será igual al valor que falte por devengar	Director del proyecto
R03	que no estén claros los alcances el trabajo que se requiere y por ende el entregable final no está a la altura de lo pensado por el patrocinador	MITIGAR	Generaremos varias reuniones entre el facilitador y los principales interesados para que se certifique el alcance	Director del proyecto
R04	que la gerencia comercial y/o algún ejecutivo del equipo comercial salgan de la compañía.	ACEPTAR	no creemos que sea posible debido a que contamos con un equipo comprometido sobre todo en el comité comercial sin embargo y sucede no queda más que aceptar	Director del proyecto

R05	que de parte del área financiera no se levanten los presupuestos ni se otorgue fluidamente los pagos para los proveedores	MITIGAR	se solicitará al patrocinador del proyecto que en conjunto con el director del proyecto se mantenga una reunión y se establezcan compromisos con el director del área financiera	Director del proyecto
R06	que el resto de los departamentos no entreguen la información que se requiere, para el análisis interno de la organización	mitigar	se solicitará al patrocinador del proyecto que en conjunto con el director del proyecto se mantenga una reunión y se establezcan compromisos con los directores de cada área con advertencia de afectación al kpi de no colaborar	Director del proyecto
R07	que no encontremos información actualizada para el análisis del mercado	mitigar	que solicitará a la empresa que acompañará brinda el servicio de facilitación traiga dentro de su información todas las fuentes que considere necesarias para alcanzar el objetivo	Director del proyecto
R08	que el personal no tenga los conocimientos requeridos para realizar este trabajo	aceptar	Es probable que algunos miembros no tengan la experiencia y el conocimiento, por eso estamos contratando una compañía que sirva de guía para mejorar esta situación	Director del proyecto
R09	que exista apatía o desinterés por el desarrollo de la actividad en el equipo comercial	eliminar	Se instalarán compromisos que de no cumplirse afectarán a los ingresos del área comercial a través de kpi.	Director del proyecto
R10	Que existan conflictos de personalidad en el equipo y/o comité comercial	Transferir	En caso de que existan será responsabilidad y tendrá atribuciones	Director del proyecto

			para hacer cambios en grupos de trabajo el Facilitador del proyecto	
R11	que el establecimiento de objetivos comerciales no cumpla a cabalidad con el alcance requerido	Transferir	Se colocará en el contrato que sea necesario una revisión y validación de estos objetivos de parte de la compañía que brinde la facilitación	Director del proyecto
R12	que la persona contratada como facilitador tenga algún inconveniente y no podrá continuar con la operación	Eliminar	Se colocará dentro del contrato de servicios que la compañía deberá presentar al momento de la contratación un suplente de similares características y en caso de que sea necesario estar lo más pronto posible para integrarse al proyecto	Director del proyecto
R13	que el equipo comercial no cuente con tiempo disponible para llevar a cabo el Diseño de la estrategia	Mitigar	Se comunicará a toda la empresa la planificación de este proyecto y se solicitará toda la colaboración a través del patrocinador, el KPI y las actividades serán priorizadas para llevar a cabo este proyecto.	Director del proyecto
R14	que la gerencia comercial no esté disponible para aprobar los diferentes documentos entregables	Mitigar	Se comunicará con tiempo el cronograma y las fechas claves donde se requiera la participación del patrocinador para evitar su ausencia sin embargo de poder asistir se enviará la información por correo electrónico para aprobación	Director del proyecto

R15	riesgo informático de pérdida de información del diseño de la estrategia	Mitigar	Se solicita la colaboración e implementación de buenas prácticas al área de TI de la compañía para planificar una revisión previa de las herramientas y políticas de seguridad que guardaran para los equipos de los colaboradores de la compañía, además se colocará la información en la nube para que sea accesible y vigilado el acceso a la misma.	Director del proyecto
R16	que las etapas de análisis y descubrimiento de objetivos se vuelvan muy extensa debido a largos debates	Transferir	Se establece como responsabilidad directa para el facilitador que ejerza las mejores técnicas para llevar a cabo las actividades dentro del tiempo	Director del proyecto
R17	que exista repuntes de la pandemia IO algún otro tipo de enfermedad y que se tenga que suspender las actividades presenciales	Aceptar	En caso de que aparezca se continuará con el proyecto, pero de manera virtual y como tenemos un grupo grande se espera que los contagios no afecten al mismo tiempo a todo el grupo.	Director del proyecto
R18	que el personal se entusiasme con este trabajo y quiere extender un poco más el alcance	Mitigar	Aunque puede ser una oportunidad para mejorar la calidad de trabajo esto podría generar que se extienda el tiempo de entrega y se aumente el presupuesto por lo que se advertirá que nos limitaremos a alcanzar el objetivo trazado al inicio.	Director del proyecto

R19	que el facilitador o el comité comercial requieran de incluir otras personas de la empresa a la actividad para obtener mejores resultados	Aceptar	En caso de que consideren integrar más personas al trabajo en alguna parte del trabajo se considera que será necesario y que debe aceptarse	Director del proyecto
R20	que el personal participe de manera muy entusiasta acortando tiempos de entrega del material requerido ocupemos menos tiempo las instalaciones contratadas	Potenciar	Esto es muy bueno y por consiguiente se han dispuesto premios y reconocimientos para que el equipo haga un excelente trabajo.	Director del proyecto

4.8.4 Análisis Cualitativo de los riesgos

No. Riesgo	Riesgo Evaluado	Impacto	Probabilidad	
1	que el presupuesto que tengamos como referencial sea errónea y no contemos con proveedores que cumplan dentro de lo presupuestado	4	3	12
2	que durante el desarrollo del evento la proveedora de las instalaciones sufra algún inconveniente que obliga a cancelar el contrato	5	1	5
3	que no estén claros los alcances el trabajo que se requiere y por ende el entregable final no está a la altura de lo pensado por el patrocinador	5	2	10
4	que la gerencia comercial y/o algún ejecutivo del equipo comercial salgan de la compañía.	4	3	12
5	que de parte del área financiera no se levanten los presupuestos ni se otorgue fluidamente los pagos para los proveedores	4	1	4
6	que el resto de los departamentos no entreguen la información que se requiere, pero el análisis interno de la organización	3	1	3
7	que no encontremos información actualizada para el análisis del mercado	3	3	9
8	que el personal no tenga los conocimientos requeridos para realizar este trabajo	3	3	9
9	que exista apatía o desinterés por el desarrollo de la actividad en el equipo comercial	4	3	12
10	que existan conflictos de personalidad en el equipo y/o comité comercial durante el desarrollo	4	2	8
11	que el establecimiento de objetivos comerciales no cumpla a cabalidad con el alcance requerido	4	3	12
12	que la persona contratada como facilitador tenga algún inconveniente y no podrá continuar con la operación	5	3	15
13	que el equipo comercial no cuente con tiempo disponible para llevar a cabo el Diseño de la estrategia	5	5	25

14	que la gerencia comercial no esté disponible para aprobar los diferentes documentos entregables	3	3	9
15	riesgo informático de pérdida de información del diseño de la estrategia	5	4	20
16	que las etapas de análisis y descubrimiento de objetivos se vuelvan muy extensa debido a largos debates	4	3	12
17	que exista repuntes de la pandemia IO algún otro tipo de enfermedad y que se tenga que suspender las actividades presenciales	2	2	4

Oportunidades

No. Riesgo	Riesgo Evaluado	Impacto	Probabilidad	
18	que el personal que realiza el diseño quiera extender un poco más el alcance debido a una buena gestión	4	3	12
19	que el personal participe de manera muy entusiasta acortando tiempos de entrega del material requerido ocupemos menos tiempo las instalaciones contratadas	3	3	9
20	que el facilitador o el comité comercial requieran de incluir otras personas de la empresa a la actividad para obtener mejores resultados	3	3	9

	Impacto
1	Casi Nulo
2	Bajo
3	medio
4	Alto
5	Muy Alto

	Probabilidad / Ocurrencia
1	< 1%
2	2 - 20%
3	21-40%
4	41%-60%
5	> 60%

En base al cuadro anterior de los riesgos tomaremos en consideración que el proyecto no se va a suspender por su importancia para la compañía, sin embargo los riesgos lo que si pueden afectar en el cumplimiento a cabalidad de la calidad requerida y de los alcances , por lo que de darse estos riesgos se tendrá que incurrir en más horas de trabajo y por ende en costo por mantener al grupo reunido y bajo la dirección de la compañía que nos guía en el proceso de la elaboración de la estrategia comercial.

Los riesgos que se consideran que podrían afectar el cronograma y por ende los gastos incurridos en el proyecto están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 35. Riesgos destacados que requieren acción

ID	Descripción	Impacto Afectación en Días laborables	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x probabilidad
R12	que la persona contratada como facilitador tenga algún inconveniente y no podrá continuar con la operación	5	20%	1
R13	que el equipo comercial no cuente con tiempo disponible para llevar a cabo el Diseño de la estrategia	5	30%	1,5
R15	riesgo informático de pérdida de información del diseño de la estrategia	2	25%	0.5
	Totales			3

Fuente: Elaborado por el autor

El costo total de un día que incluye las instalaciones más el servicio de acompañamiento de la compañía se describe en la siguiente tabla:

Tabla 36. Cálculo de reserva para contingencia de riesgos

ID	Descripción	Monto	días	Impacto Cuantificado
	Uso de instalaciones	900	3	\$ 2.700,00
	Guía para acompañamiento	1.000	3	\$ 3.000,00
	Total, destinado para Reserva de contingencia			\$5.700,00

Fuente: elaborado por el autor

4.9 Adquisiciones

Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Procedimientos de Planificación de Adquisiciones	
<p>Para el contrato de la empresa FACILITADORA que se encargará de Guiar al personal de la compañía en el diseño de la estrategia de modernización, se realiza el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer el alcance del proyecto relacionado al diseño de la estrategia de modernización del área comercial. - Se determinarán los entregables que se solicitarán en el transcurso y al final del proyecto. - Se solicitarán cotizaciones a las distintas instituciones académicas y compañías privadas de prestigio y con experiencia en este tipo de servicios. - Se validarán mediante puntuaciones el cumplimiento de cada uno de los términos de referencias solicitados por la compañía de Soluciones Tecnológicas del Ecuador - Se seleccionarán a los tres oferentes mejores puntuados en la matriz de criterio de selección de proveedores. - Se realizarán las entrevistas presenciales a los oferentes para seleccionar a la empresa escogida. 	

- Se definirán el tipo de contrato a elaborar y los requerimientos que debe tener.
- Se realizarán las firmas del contrato con el proveedor.

Para el contrato de Proveedor de materiales a usar en el diseño de la estrategia, se realizará el siguiente proceso:

- Se definirán los suministros de oficina que utilizaran todos los miembros del equipo que realizará el diseño de la estrategia de modernización
- Se solicitarán cotizaciones a las distintas empresas ubicadas en Ecuador, que comercialicen suministros de oficina por contacto telefónico o mediante correos electrónicos.
- Se validarán mediante puntuaciones el cumplimiento de cada una de las especificaciones técnicas solicitados por la empresa de Soluciones Tecnológicas
- Se seleccionarán a los tres oferentes mejores puntuados en la matriz de criterio de selección de proveedores.
- Se definirán el tipo de contrato a elaborar los tiempos de entrega, las formas de pago y las condiciones comerciales en general
- Se realizarán las firmas del contrato con el proveedor.

Para el contrato de Proveedor de las instalaciones para el desarrollo del diseño y presentación de la estrategia, se realiza el siguiente proceso:

- Se definirán los requerimientos de las instalaciones, los servicios requeridos y características del área
- Se solicitarán cotizaciones a las distintas empresas ubicadas dentro de la ciudad de Guayaquil, que presten este servicio de preferencia Hoteles de 4 estrellas o superior con seguridad y parqueo.
- Se validarán mediante puntuaciones el cumplimiento de cada una de las especificaciones técnicas solicitadas por la empresa de telecomunicaciones
- Se seleccionarán a los tres oferentes mejores puntuados en la matriz de criterio de selección de proveedores.
- Se procederá a firmar el contrato estándar que poseen las empresas proveedores para este servicio
- Se realizarán las firmas del contrato con el proveedor.

Formatos estándar para utilizar
(Especificar cuáles son los formatos de adquisición que se deben utilizar)

Formato Anexo 20: Enunciado de la adquisición: Contiene alcance y términos de referencia o especificaciones técnicas del servicio, producto o entregable que se desea contratar.

Solicitud de Cotización: Para solicitar información que permita realizar de manera óptima la Selección de Proveedores.

Formato Anexo 21: Matriz de Selección de Proveedores – Se utilizará el en el cual se definen los requerimientos que se utilizarán para evaluar a los oferentes de un trabajo o servicio.

Modelo de Contrato – El contrato se elaborará en base a la naturaleza del servicio y de las condiciones comerciales a cumplir por ambas partes, el dpto. legal deberá facilitar el modelo base.

Procedimiento de administración de Proveedores
(Coordinación con el cronograma, reporte de Desempeño, coordinación de fechas contractuales con el cronograma del proyecto, etc.)

La **firma del contrato** con la empresa que brindará el servicio de facilitación y guía para el diseño de la estrategia de área comercial debe ser realizada a más tardar la fecha establecida en el cronograma de actividades

La **firma del contrato** con el Proveedor de suministros de oficina debe ser realizada a más tardar la fecha establecida en el cronograma

La **firma del contrato** con el Proveedor de Mobiliario debe ser realizada a más tardar la fecha establecida en el cronograma

El **plazo de entrega** de todos los entregables relacionados con el servicio de facilitación y guía para el desarrollo de la estrategia será en base al cronograma establecido.

El **plazo de entrega** para los materiales que usará el personal de la compañía para el diseño de la estrategia podrá entregarse hasta 3 días antes del inicio de las sesiones de trabajo con el equipo comercial.

Coordinación con la gestión de proyectos de los proveedores
(Coordinación con la gestión de proyectos de proveedores, enlaces de procesos, procedimientos, formatos y/o metodologías)

- Una vez firmado el contrato con la empresa externa que facilitará el proceso de diseño de estrategia, el proveedor proporcionará al director de Proyecto el plan de trabajo en base a las fechas previamente acordadas y con los hitos que se solicitan.
- Periódicamente, el director del proyecto revisará el cumplimiento de cada una de las actividades acorde al cronograma, para lo que firmarán en conjunto con el representante de la empresa externa el acta de avance de trabajo.
- Una vez concluida todas las actividades contempladas para el diseño de la estrategia, se procederá a firmar un acta final por la terminación de las actividades, suscrita entre el Director de Proyecto de la empresa y el representante de la empresa facilitadora.

- Los materiales que se usarán serán recibidos por el director del proyecto en conjunto con los dos asistentes del proyecto y la entrega de este material al equipo comercial en conjunto con su inventario estará a cargo de estas mismas personas durante todo el proyecto, en caso de sobrar material deberá ser devuelto al área de proveeduría de la compañía.
- Una vez firmado el contrato con el proveedor de servicio de instalaciones deberá entregar cada día que se usen las instalaciones un registro con el evento realizado y su relación con el cronograma para llevar un control sobre lo contratado.

**Procedimiento de creación de orden de requisición
(Coordinación con el cronograma, reporte de Desempeño, coordinación de fechas contractuales con el cronograma del proyecto, etc.)**

El director del proyecto en conjunto con los dos asistentes del proyecto procederá a recolectar y documentar en lenguaje claro y sencillo, pero a su vez muy específico el requerimiento que incluirá alcance del servicio requerido, fechas involucradas en el servicio, instrucciones de entrega y condiciones comerciales sugeridas.

Esta información será enviada al menos a 5 proveedores de los servicios y máximo 10, se podrá solicitar recomendaciones de este servicio a la gerencia comercial, al comité comercial y a la gerencia de Recursos humanos, la información será enviada por oficio de manera física y también por correo electrónico

Se deberá colocar información de contacto para recibir inquietudes o sugerencias de parte de los proveedores para completar la oferta.

Se receptorán las ofertas en las fechas establecidas y solo bajo autorización del patrocinador del proyecto y el director de proyecto se receptorán ofertas extemporáneas.

El proceso de selección será basado en el criterio de selección de cada servicio y estará a cargo del director del proyecto y el patrocinador del proyecto.

Se le notificará por correo electrónico y oficio físico enviado el mismo día de la selección al proveedor y la persona que enviará esta notificación será el director del proyecto.

Al día siguiente de la selección y notificación se deberá tener listo el borrador del contrato para su revisión y firma y estará a cargo del asistente de proyecto

Con el contrato firmado se dará por completado este proceso de orden de requisición, el seguimiento de la firma estará a cargo de Asistente de proyecto

**Procedimiento de establecimiento de criterios
(Coordinación con el cronograma, reporte de Desempeño, coordinación de fechas contractuales con el cronograma del proyecto, etc.)**

1. El director del proyecto deberá reunirse con el patrocinador principal del proyecto el patrocinador principal del proyecto podrá solicitar el apoyo de uno o 2 miembros del comité comercial para establecer cuáles son los criterios que se debe tomar en cuenta para la contratación de los 3 servicios involucrados en la elaboración del diseño de la estrategia comercial.
2. El director del proyecto elaborará una matriz en la que en la primera

<p>columna colocará cada uno de los criterios y en la siguiente columna el peso que tendrá dicho criterio.</p> <p>3. la suma de los pesos d estos criterios deberá ser igual a 100.</p> <p>4. Se establecerá este proceso por cada uno de los bienes o servicios que se requieran para el proyecto</p>
--

Matriz de requisito de Adquisiciones

Actividad del proyecto	Servicio facilitación y Acompañamiento para el desarrollo de la estrategia Comercial		
Código EDT	1.2.1.4	Monto	USD\$42,000.00
Entregable	Cumplimiento de todos los informes solicitados y aprobados para la presentación a la compañía		
Detalle de Requerimiento	Se contratará una compañía con experiencia para que pueda guiar a todo el equipo comercial facilitando con técnicas modernas y cumpliendo el objetivo de diseñar una estrategia moderna para la compañía		
Tipo de Contrato			Precio Fijo
Proveedor	Se definirá por criterios establecidos		
Actividad del proyecto	Útiles de oficina para uso de equipo que elaborará el diseño de estrategia		
Código EDT	1.2.2.4	Monto	USD\$ 2.000,00
Entregable	Listado completo de útiles de oficina en buen estado solicitados por contrato		
Detalle de Requerimiento	útiles de oficina que se usarán durante todas las reuniones de trabajo que tendrá el equipo comercial que servirán de apoyo para realizar la gestión se incorporarán muchas herramientas de trabajo lúdico para que el equipo pueda plasmar ahí un buen trabajo		
Tipo de Contrato			Precio fijo
Proveedor	Se definirá por criterios establecidos		
Actividad del proyecto	Alquiler de instalaciones y servicios como sede para el equipo que elaborará la estrategia		
Código EDT	1.2.3.4	Monto	USD\$47.8000,00
Entregable	Instalaciones en buen estado y con informe de cumplimiento de cada una de las reuniones de trabajo más el evento de presentación		
Detalle de Requerimiento	se contratará una institución que posee a salones de eventos que brinda alimentación y todas las herramientas necesarias como proyectores pantallas equipo de amplificación y todo lo relacionado para que el equipo pueda realizar la estrategia de diseño		

Tipo de Contrato	Precio fijo
Proveedor	Se definirá por criterios establecidos

Enunciado de trabajo de Adquisiciones

ENUNCIADO DEL TRABAJO ÚTILES DE OFICINA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN	
Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Descripción General del Proyecto (Información general y resumida sobre el proyecto)	
El proyecto consiste en elaborar una nueva estrategia de modernización para el área comercial en la empresa de soluciones tecnológicas.	
Componente de la EDT a contratar (Especificar qué entregable de la EDT está relacionado con la adquisición)	
1.2.2.4 Útiles de oficina	
Alcance del Producto/Bien/Servicio a adquirir (Características y funcionalidades del Producto/Bien/Servicio que se requiere)	
<p>- Materiales de oficina a utilizarse en el proyecto elaboración de diseño de modernización del área comercial de una empresa de soluciones tecnológicas</p> <p>Los suministros tales como:</p> <p>100 cuadernos etiquetados y personalizados con información de la compañía</p> <p>200 plumas TIPO AAA para ejecutivos de la empresa</p> <p>5 tableros de corcho</p> <p>4 pizarrones</p> <p>100 Marcadores</p> <p>3000 Etiquetas autoadhesivas Post IT de colores variados</p> <p>4000 Hojas Bond</p> <p>100 carpetas archivadoras Grandes</p> <p>6 tóner Impresoras a color hp</p> <p>Todos los bienes contratados deben ser de buena calidad a fin de que sean usados en el proyecto.</p>	
Exclusiones (Especificar qué bienes/servicios/procesos no incluye la adquisición)	
-	

Ubicación del Trabajo <i>(Especificar la dirección de dónde se efectuará el trabajo o la entrega)</i>					
- La dirección de la empresa DE SOLUCIONES TECNOLOGICAS es en la ciudad de Guayaquil, calles 11 Y AVENIDA 12.					
Requisitos de Tiempo y Precio <i>(Fechas o hitos importantes respecto al producto a adquirir y precio máximo ofertado)</i>					
<u>Tiempo:</u> - Los suministros deberán ser entregados en un lapso no mayor a CINCO días posterior a la firma del contrato.					
<u>Precio:</u> Precio máximo ofertado XXXX					
<u>Forma de Pago:</u> Pago fijo contra entrega del producto.					
Políticas de confidencialidad y responsabilidades civiles <i>(Especificar si se aplicará alguna política de confidencialidad exigida por la empresa y las responsabilidades civiles que asumirá el proveedor)</i>					
Desglose del trabajo del producto/servicio a adquirir <i>(Entregables del producto/bien/servicios esperados)</i>					
Entregable	Criterios de Aceptación	Requisito	Fecha Entrega		
			dd	mm	aa
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadernos etiquetados y personalizados con información de la compañía • Plumas TIPO AAA para ejecutivos de la empresa • Tableros de corcho • Pizarrones • Marcadores • Etiquetas autoadhesivas Post IT de colores 	Se encuentren en buen estado y sin uso.	De acuerdo con lo solicitado por director del proyecto	09	10	22

variados <ul style="list-style-type: none"> • Hojas Bond • Carpetas archivadoras Grandes • Tóner Impresoras a color hp 					
---	--	--	--	--	--

ENUNCIADO DEL TRABAJO SERVICIO DE FACILITACION Y ACOMPANAMIENTO PROFESIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACION	
Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Descripción General del Proyecto <i>(Información general y resumida sobre el proyecto)</i>	
El proyecto consiste en elaborar una nueva estrategia de modernización para el área comercial en la empresa de soluciones tecnológicas.	
Componente de la EDT a contratar <i>(Especificar qué entregable de la EDT está relacionado con la adquisición)</i>	
1.2.1.4 Servicio de Facilitación y acompañamiento profesional para el desarrollo de estrategia de modernización	
Alcance del Producto/Bien/Servicio a adquirir <i>(Características y funcionalidades del Producto/Bien/Servicio que se requiere)</i>	
<p>-se desea contratar una compañía con experiencia en la implementación de este tipo de estrategias para compañías.</p> <p>se requiere el apoyo profesional de una organización que pueda delegar a uno o varias personas que funcionan como equipo apoyando al equipo comercial en el desarrollo de la estrategia.</p> <p>esta compañía deberá trabajar en base a una planificación de un conjunto de actividades que ayuden a obtener cada uno de los informes y los documentos que servirán para elaborar el diseño de la estrategia comercial</p> <p>El informe entregable final deberá contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación interna de la compañía • informe de mercado ecuatoriano • definición de objetivos estratégicos • plan de trabajo trianual • plan de comunicación externa • material de difusión a la interna de la compañía 	

- contenido audiovisual para la presentación y socialización a la empresa
- acompañamiento durante el evento de presentación

Como punto trascendental para el informe deberá incluir la participación concurrente en cada sesión de al menos el 80% de todo el equipo comercial.

Se requiere que la compañía tenga entrevistas previas con el director del proyecto y el patrocinador para definir específicamente los objetivos del proyecto.

Se aceptarán sugerencias y recomendaciones que puedan adaptarse a este proyecto, pero deben estar dentro del tiempo planificado

El proyecto será exclusivamente para la compañía no se podrá incluir personas ajenas a la proveedora.

El evento será acompañado permanentemente por una o varias personas que sean parte del equipo de la empresa proveedora como facilitadores y guía para el desarrollo de las actividades de manera presencial en la ciudad de Guayaquil

La compañía proveedora deberá presentar la hoja de vida y experiencia de cada una de las personas que funcionará como el facilitador.

La compañía proveedora también deberá validar la calidad y cumplimiento de cada uno de los informes a satisfacción del director del proyecto i del patrocinador.

La presentación de la propuesta económica deberá incluir certificados de trabajos similares anteriormente realizados y las certificaciones internacionales o locales que puedan apoyar para lograr el objetivo del proyecto

Exclusiones

- no se incluyen certificaciones al personal de cualquier tipo, pero la proveedora sí podrá entregar distinciones i certificados de participación si lo considera

Ubicación del Trabajo

- La dirección de la empresa DE SOLUCIONES TECNOLOGICAS es en la ciudad de Guayaquil, calles 11 Y AVENIDA 12, sin embargo, el servicio será requerido en las instalaciones que se van a contratar

Requisitos de Tiempo y Precio

Tiempo:

- no puede extenderse de lo planificado y deberá Ajustarse al tiempo que puede reunir todo el comité comercial en la compañía

Precio:

Precio máximo ofertado XXXX

Forma de Pago:

50% al firmar el contrato 50% al cierre del proyecto.

Políticas de confidencialidad y responsabilidades civiles

Desglose del trabajo del producto/servicio a adquirir					
Entregable	Criterios de Aceptación	Requisito	Fecha Entrega		
			dd	mm	aa
<p>El informe entregable final deberá contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación interna de la compañía • informe de mercado ecuatoriano • definición de objetivos estratégicos • plan de trabajo trianual • plan de comunicación externa • material de difusión a la interna de la compañía • contenido audiovisual para la presentación y socialización a la empresa • acompañamiento durante el evento de 	<p>Aceptado y firmado por Patrocinador y director del proyecto</p>	<p>De acuerdo con lo solicitado por Patrocinador</p>	09	10	22

presentación					
--------------	--	--	--	--	--

ENUNCIADO DEL TRABAJO SERVICIO DE ESPACIO DE TRABAJO Y SERVICIOS VARIOS PARA EL DISEÑO DE LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y SU PRESENTACION	
Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Descripción General del Proyecto (Información general y resumida sobre el proyecto)	
El proyecto consiste en elaborar una nueva estrategia de modernización para el área comercial en la empresa de soluciones tecnológicas.	
Componente de la EDT a contratar (Especificar qué entregable de la EDT está relacionado con la adquisición)	
1.2.3.4 Servicio de espacio de trabajo y servicios varios para el diseño de la elaboración de la estrategia y su presentación a la compañía.	
Alcance del Producto/Bien/Servicio a adquirir (Características y funcionalidades del Producto/Bien/Servicio que se requiere)	
<p>Se desea contratar una compañía que brinde instalaciones adecuadas para todo el personal del equipo comercial que va a realizar el diseño de la estrategia de modernización durante todo el periodo programado en el cronograma.</p> <p>las fechas en que se utilizarán las instalaciones están definidas por cada uno de los eventos el cronograma.</p> <p>Deberá brindar espacio de trabajo y la ubicación de las mesas y sillas será de acuerdo con la coordinación que se requiera para elaborar las diferentes fases de trabajo estas podrían ser tipo auditorio podrían ser en grupos de trabajo tipo u o incluso mesas más pequeñas de trabajo para proyectos puntuales.</p> <p>deberá proveerse el servicio de internet durante todo el evento y tomas de puntos de energía eléctrica para que los asistentes puedan conectar los diferentes equipos.</p> <p>se requiere de una sala amplia que permite una proyección en una pantalla de al menos 6 por 8 m la pantalla, los equipos de proyección los equipos de amplificación y el personal de soporte para estos equipos deben estar incluidos dentro del servicio.</p> <p>la alimentación que debe incluir break en la mañana almuerzo al medio jornada y break en la tarde debe estar encargada en su totalidad la compañía proveedora.</p> <p>La alimentación debe brindarse en una sala adicional a la sala de trabajo, pero esta sala debe estar en las mismas instalaciones de todo el complejo de brindarse estaciones permanentes de café aguas aromáticas bebidas sin alcohol durante todo el evento.</p>	

se requiere que la empresa proveedora cuente con un departamento médico para cubrir alguna emergencia durante el evento y en caso de ser necesario brindar un soporte para llamar a ambulancias y traslado seguro de alguno de los miembros del equipo.

se debe proporcionar un espacio para posibles reuniones privadas del equipo de trabajo en el que se puedan juntar hasta 6 personas en una sala privada esa sala será usada bajo demanda y sin costo adicional.

para el evento de presentación de la estrategia que se elaborara es necesario que durante cuatro horas se provea de un salón con una capacidad para 100 personas que serán los invitados para la socialización del proyecto durante este evento de presentación se requiere también la prestación del servicio de un cóctel y de bebidas no alcohólicas para los asistentes.

Las instalaciones del proveedor deben estar ubicados en la ciudad de guayaquil dentro del perímetro urbano, deberá brindar parqueo para los asistentes al evento de diseño y también contar con suficiente espacio para el evento de la presentación.

El proyecto será exclusivamente para la compañía no se podrá compartir el área de trabajo con otra institución.

El evento será acompañado permanentemente por una o varias personas de la proveedora para dar asistencia en caso de requerirlo

Exclusiones

(Especificar qué bienes/servicios/procesos no incluye la adquisición)

- hospedaje de ninguna persona, ni nada que no esté expresamente incluido en el contrato.

Ubicación del Trabajo

(Especificar la dirección de dónde se efectuará el trabajo o la entrega)

- La dirección de la empresa de proveedora.

Requisitos de Tiempo y Precio

(Fechas o hitos importantes respecto al producto a adquirir y precio máximo ofertado)

Tiempo:

- no puede extenderse de lo planificado y deberá Ajustarse al tiempo que puede reunir todo el comité comercial en la compañía

Precio:

Precio máximo ofertado 47.800

Forma de Pago:

50% al firmar el contrato 50% al cierre del proyecto.

Políticas de confidencialidad y responsabilidades civiles

(Especificar si se aplicará alguna política de confidencialidad exigida por la empresa y las responsabilidades civiles que asumirá el proveedor)

Desglose del trabajo del producto/servicio a adquirir

(Entregables del producto/bien/servicios esperados)

Entregable	Criterios	Requisito	Fecha Entrega
-------------------	------------------	------------------	----------------------

	de Aceptac ión		dd	mm	aa
<ul style="list-style-type: none"> Informe de uso de instalaciones de acuerdo con lo solicitado durante el cronograma del evento 	Aceptado y firmado por Patrocinador y director del proyecto	De acuerdo con lo solicitado por Patrocinador	09	10	22

Evaluación y selección de proveedores

CRITERIOS DE SELECCIÓN COMPAÑÍA FACILITADORA Y DE APOYO PARA ELABORACIÓN DE DISEÑO DE ESTRATEGIA.								
Nombre del Proyecto:		DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR						
Criterios	Aceptación	Rango aceptado	Puntaje	Peso	Oferta			
					1	2	3	
Experiencia	La compañía posee experiencia en acompañamiento a empresas para realizar el diseño de la estrategia	Mínimo dos empresas que certifiquen que han sido acompañadas por el proveedor	Si son 4 o más se entregará 100% de este puntaje, si cumple con el mínimo requerido tendrá un puntaje del 60% de total, en caso de no cumplir no se entregará puntaje	40				
Costo	El costo debe estar acorde al presupuesto aprobado por la Gerencia para el proyecto.	Costo máximo de USD 42,000.00	Si la oferta es más económica que el máximo establecido se entregarán los 15 puntos, si la oferta es igual que el máximo establecido entregamos 12 puntos, si la oferta supera hasta en un 25% del presupuesto estimado se le entregaran 10 puntos, si supera más de un 25 % del presupuesto se le dará 5 puntos	15				
Enfoque al giro de negocio de nuestra empresa	La compañía posee experiencia en acompañamiento a empresas en nuestro giro de negocio o de telecomunicaciones	Debe presentar al menos un certificado de una empresa que es de nuestro giro de negocio o de telecomunicaciones	Mínimo 1, si posee 1 certificado de compañía en nuestro sector recibirá 20 puntos, si posee 2 o más recibirá 25 puntos, si no posee no se entregarán puntos	25				
Experiencia y hoja de vida de Facilitador	Poseer títulos de 4to nivel en áreas relacionadas a negocios	Al menos 1 título de 4to nivel	Si el facilitador posee títulos de 4to nivel de universidades dentro de las 100 primeras del sitio topuniversities.com se le darán 20 puntos, dentro de las 200 se otorgarán 15, en otro caso se le dará 10	20				
TOTAL				100				

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SUMINISTROS DE OFICINA							
Nombre del Proyecto:		DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR					
Criterios	Especificación	Rango de aceptación	Puntaje	Peso	Oferta 1	Oferta 2	Oferta 3
Ubicación	El proveedor posee establecimiento en la provincia del Guayas	El proveedor posea establecimiento en Ecuador	50 puntos (establecimientos en Guayas), 25 puntos otras provincias	50			
Costo	Costo acorde al presupuesto aprobado por Gerencia.	Costo máximo estimado acorde a gestión de costos	50 puntos al presupuesto más económico de todos los que presenten, 40 puntos al segundo, 35 al tercero	50			
TOTAL				100			

CRITERIOS DE SELECCION DE ESPACIO DE TRABAJO Y SERVICIOS VARIOS							
Nombre del Proyecto:		DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR					
Criterios	Especificación	Rango de aceptación	Puntaje	Peso	Oferta		
					1	2	3
Instalaciones	Las instalaciones deben cumplir de acuerdo con lo solicitado en el enunciado de trabajo	Debe cumplir con el mínimo requerido en el enunciado	30 puntos si las instalaciones tienen mejores beneficios que lo solicitado, 25 puntos si cumple con lo mínimo requerido	30			
Alimentación	Se utilizará juicio de patrocinador y jefe de proyecto sobre la alimentación que brinde el hotel	Debe cubrir con el mínimo solicitado en la especificación del servicio	La suma de calificación de 1 a 5 siendo 5 el mejor por parte del patrocinador y director de proyecto dará al mejor puntuado 20 puntos, al segundo 15, al tercero 10, al resto de existir les dará 8	20			
Servicios extras	Se utilizará juicio de patrocinador y jefe de proyecto sobre todos los servicios que brinde el hotel	Debe cubrir con el mínimo solicitado en la especificación del servicio	La suma de calificación de 1 a 5 siendo 5 el mejor puntaje por parte del patrocinador y director de proyecto dará al mejor puntuado 20 puntos, al segundo 15, al tercero 10 al resto de existir les dará 8	20			
Costo	Costo acorde al presupuesto aprobado por Gerencia.	Costo máximo estimado USD 47.800,00.	20 puntos (igual o menor al costo aprobado), 10 puntos (mayor al costo aprobado).	20			
Canje	Posibilidad de cruzar cuenta con canje de servicios de nuestra empresa	Es recomendable que permitan un canje de al menos el 50% del valor	Si el proveedor acepta mayor un 50% del valor del contrato en canje se brindará 10 puntos, hasta un 50% 8 puntos, hasta un 25% 5 puntos	10			
TOTAL				100			

4.10 Gestión de interesados

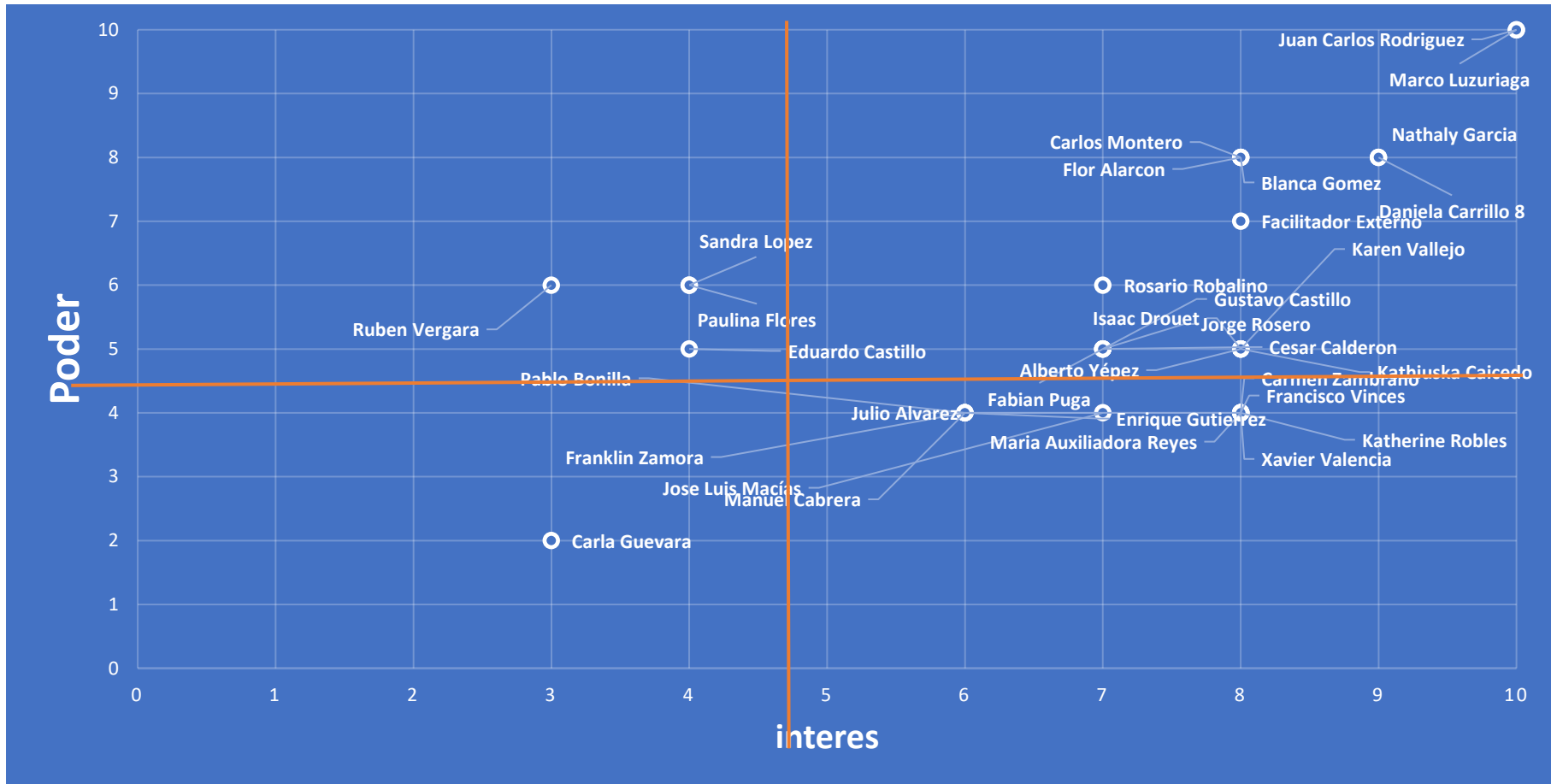
4.10.1 Registro de los interesados

Imagen 18. Registro de los interesados

	Nombre	Cargo	Email	Requerimientos	Poder 1 al 10	Interes 1 al 10	Fase de mayor interes	Origen	compromiso	tipo
1	Juan Carlos Rodriguez	Gerente General	JRodriguez@texostel.com.ec	mayores ingresos de la compañía, tener la mayor participacion del mercado, generar un gran ambiente profesional en la empresa, Alcanzar los objetivos planteados dentro del tiempo y que el equipo comercial viva con entusiasmo para generar un buen ambiente de trabajo	10	10	todas	interno	apoyo	directivos
2	Marco Luzuriaga	Gerente Comercial	MLuzuriaga@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	8	10	estrategia	interno	apoyo	directivos
3	Bianca Gomez	subgerente Comercial	BGomez@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	8	10	estrategia	interno	apoyo	directivos
4	Carlos Montero	subgerente Comercial	CMontero@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	8	10	estrategia	interno	apoyo	directivos
5	Flor Alarcon	subgerente Comercial	FAlarcon@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	8	10	estrategia	interno	apoyo	directivos
6	Nathaly Garcia	Gerente de Marketing	NGarcia@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	8	10	estrategia	interno	apoyo	directivos
7	Cesar Calderon	Vendedor Corporativo 1	CCalderon@texostel.com.ec	Que los objetivos empresariales sean ambiciosos y se diseña todo el camino para alcanzarlos con buenas herramientas	5	8	estrategia	interno	apoyo	empleados a
8	Jorge Rosero	Vendedor Corporativo 1	JRosero@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	5	8	estrategia	interno	apoyo	empleados a
9	Fabian Puga	Vendedor Corporativo 1	FPuga@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	5	8	estrategia	interno	apoyo	empleados a
10	Gustavo Castillo	Vendedor Corporativo 1	GCastillo@texostel.com.ec	demostrar el talento que se tiene en la nueva estrategia para escalar puestos en la organización	5	8	estrategia	interno	apoyo	empleados a
11	Karen Vallejo	Vendedor Corporativo 1	KVallejo@texostel.com.ec	que la direccion de la empresa realice una estrategia eficiente y provea de herramientas necesarias para el mercado	5	8	estrategia	interno	resistente	empleados a
12	Kathiuska Caicedo	Vendedor Corporativo 1	KCaicedo@texostel.com.ec	que termine rapido el proceso porque no esta convencido del éxito	5	8	estrategia	interno	resistente	empleados a
13	Isaac Drouet	Vendedor Corporativo 1	IDrouet@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	5	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
14	Alberto Yépez	Vendedor Corporativo 1	AYépez@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	5	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
15	Francisco Vines	Vendedor Corporativo 2	FVines@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
16	Jose Luis Macías	Vendedor Corporativo 2	JMacias@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
17	Carmen Zambrano	Vendedor Corporativo 2	CZambrano@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
18	Maria Auxiliadora Reyes	Vendedor Corporativo 2	MReyes@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
19	Katherine Robles	Vendedor Corporativo 2	KRobles@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
20	Franklin Zamora	Vendedor Corporativo 2	FZamora@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
21	Enrique Gutierrez	Vendedor Corporativo 2	EGutierrez@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
22	Pablo Bonilla	Vendedor Corporativo 2	PBonilla@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
23	Manuel Cabrera	Vendedor Corporativo 2	MCabrera@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
24	Julio Alvarez	Vendedor Corporativo 2	JAlvarez@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
25	Xavier Valencia	Vendedor Corporativo 2	XValencia@texostel.com.ec	completar el proceso con una buena estrategia dentro de los tiempos	4	8	estrategia	interno	neutral	empleados a
26	Ruben Vergara	Cliente	RVergara@launica.com	La atención hacia su empresa y que los precios y servicios que les ofrecen	3	8	comunicación	externo	inconsciente	clientes
27	Paulina Flores	Cliente	PFlores@Solarium.mx	Encontrar verdadero socio de negocios que le sirva a la compañía para al	3	8	comunicación	externo	inconsciente	clientes
28	Eduardo Castillo	Proveedor	ECastillo@Nesys.com	Lograr posicionar mas servicios en la compañía aumentar su cuota de m	2	7		externo	apoyo	proveedores
29	Sandra Lopez	Proveedor	SLopez@Hentel.com	Proveer mas servicios a traves de la compañía de solucionse	2	6	estrategia	externo	apoyo	proveedores
30	Daniela Carrillo	gerente Recursos Humanos	DCarrillo@texostel.com.ec	La mayor productividad del personal en un ambiente laboral saludable y r	8	9	estrategia	interno	apoyo	trabajadores
31	Rosario Robalino	Gerente de Sistemas	RRobalino@texostel.com.ec	Mantener segura la información de la compañía ser agil con la informació	6	7	analisis	interno	apoyo	trabajadores
32	Carla Guevara	Diseñador Grafico	CGuevara@texostel.com.ec	que la imagen a proyectar sea clara y transmita pertenencia a todos los m	2	3	comunicación	interno	apoyo	trabajadores
33	Facilitador Externo	Empresa consultora	SSolis@texostel.com.ec	superar las expectativas a la empresa contratante y cumplir con tiempos y	7	8	todas	externo	líder	proveedor e

4.10.2 Clasificación de los interesados

Imagen 19. Clasificación de interesados



4.10.3 Plan de Gestión de los interesados

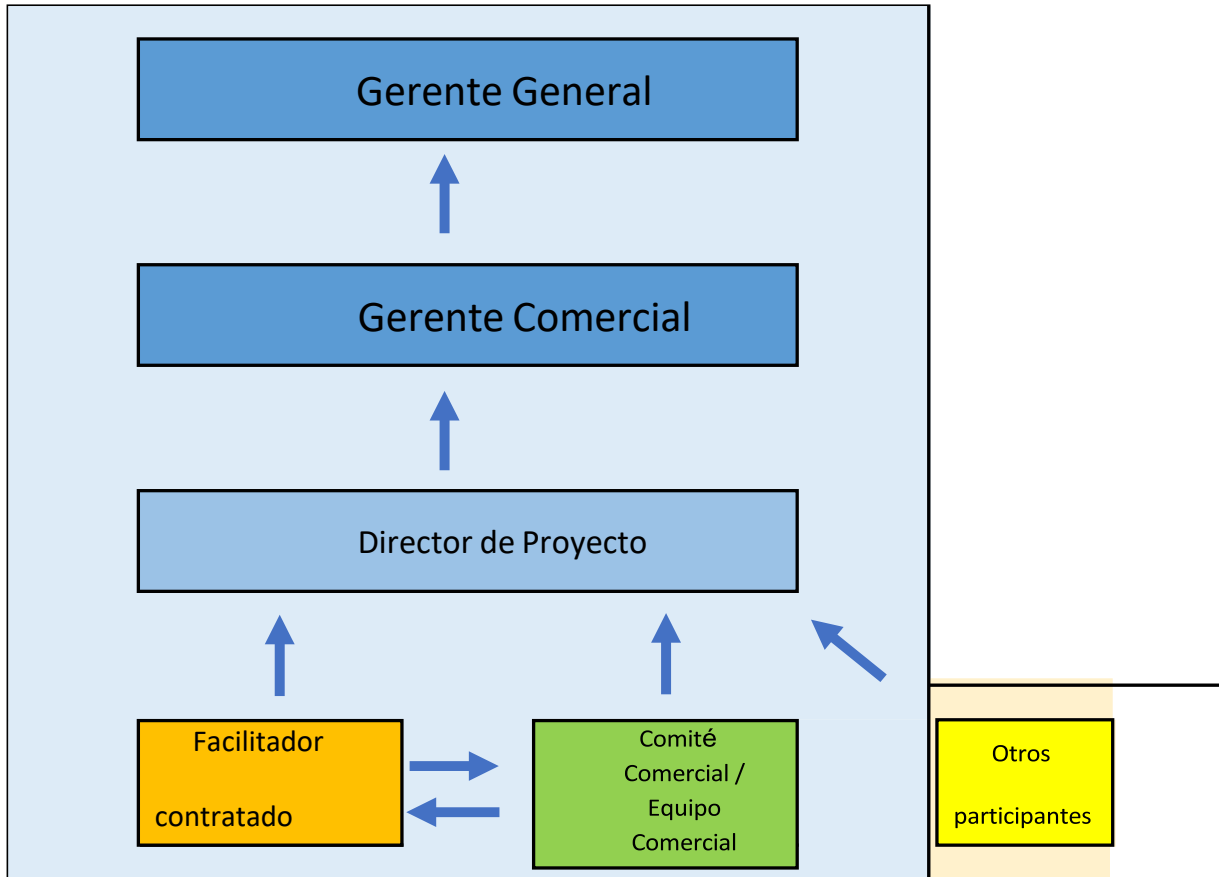
Nombre del Proyecto:	DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL ECUADOR
Proceso para Identificar y Registrar a los Interesados	
<i>(Descripción detallada del proceso para identificar y registrar a los interesados a partir del listado preliminar del Acta de Constitución. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué)</i>	
<p>La identificación y registro de interesados se llevará a cabo de la siguiente manera:</p> <p>Posterior a la aprobación del Acta de Constitución, se identificarán a los involucrados e interesados dentro del proyecto.</p> <p>Con el listado inicial de los interesados, se mantendrán reuniones con el objetivo de obtener información por parte de cada uno de ellos.</p> <p>Toda la información relacionada a los interesados y sus requerimientos se registrarán en la matriz como se muestra en la figura 20 en el punto 4.10.1</p> <p>La matriz de Registro de Interesados culminada se la presentará al Patrocinador para su aprobación.</p>	
Proceso para Clasificar a los Interesados	
<i>(Descripción detallada del proceso para clasificar a los interesados a partir del Registro de Interesados. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué)</i>	
<p>El proceso para la clasificación de los interesados será el siguiente:</p> <p>El director de Proyectos procederá a clasificar a los interesados de acuerdo a los niveles de poder e interés.</p> <p>La matriz estrategia de gestión de interesados servirá para gestionar a los mismos dentro del proyecto y se presenta dentro a continuación en el punto 4.10.4</p>	

4.10.4 Estrategia de gestión de los interesados

No.	Interesado	Puesto	Clasificación poder /interes	Nivel de participación2	Estrategia para recibir apoyo o reducir obstaculo
1	Juan Carlos Rodriguez	Gerente General	actor clave	Consciente de liderazgo	Gestionar altamente
2	Marco Luzuriaga	Gerente Comercial	actor clave	Consciente de liderazgo	Gestionar altamente
3	Blanca Gomez	subgerente Comercial	actor clave	apoyo	Gestionar altamente
4	Carlos Montero	subgerente Comercial	actor clave	apoyo	Gestionar altamente
5	Flor Alarcon	subgerente Comercial	actor clave	resistente	Gestionar altamente
6	Nathaly Garcia	Gerente de Marketing	actor clave	apoyo	Gestionar altamente
7	Cesar Calderon	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
8	Jorge Rosero	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
9	Fabian Puga	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
10	Gustavo Castillo	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
11	Karen Vallejo	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	resistente	Gestionar atentamente
12	Kathiuska Caicedo	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	resistente	Gestionar atentamente
13	Isaac Drouet	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	resistente	Gestionar atentamente
14	Alberto Yépez	Vendedor Corporativo 1	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
15	Francisco Vincés	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
16	Jose Luis Macías	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
17	Carmen Zambrano	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
18	Maria Auxiliadora Reyes	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
19	Katherine Robles	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	Gestionar atentamente
20	Franklin Zamora	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	mantener informado
21	Enrique Gutierrez	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	mantener informado
22	Pablo Bonilla	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	mantener informado
23	Manuel Cabrera	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	apoyo	mantener informado
24	Julio Alvarez	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	resistente	mantener informado
25	Xavier Valencia	Vendedor Corporativo 2	mostrar consideracion	resistente	mantener informado
26	Ruben Vergara	Ciente	satisfacer necesidades	neutral	monitorear
27	Paulina Flores	Ciente	satisfacer necesidades	neutral	mantener informado
28	Eduardo Castillo	Proveedor	satisfacer necesidades	inconsciente	mantener informado
29	Sandra Lopez	Proveedor	satisfacer necesidades	inconsciente	mantener informado
30	Daniela Carrillo	gerente Recursos Humanos	actor clave	apoyo	gestioonar altamente
31	Rosario Robalino	Gerente de Sistemas	mostrar consideracion	neutral	mantener informado
32	Carla Guevara	Diseñador Grafico	menos importante	neutral	monitorear
33	Facilitador Externo	Empresa consultora	actor clave	apoyo	Gestionar altamente

4.10.5 Flujo de interrelaciones de interesados

Imagen 20. Flujo de interrelaciones de interesados



Fuente: elaborado por el autor

4.10.6 Requisitos de información de interesados

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

Imagen 21. Estrategia para aplicar con los interesados

No.	Interesado	Puesto	Estrategia para recibir apoyo o reducir obstaculo	Tipo de comunicación	Motivo distribución	Frecuencia
1	Juan Carlos Rodriguez	Gerente General	Gestionar altamente	Reunión, Reporte, Correo	Patrocinador	semanal y en demanda
2	Marco Luzuriaga	Gerente Comercial	Gestionar altamente	Reunión, Reporte, Correo	Patrocinador	semanal y en demanda
3	Blanca Gomez	subgerente Comercial	Gestionar altamente	Reunión, correo	Reporte avances del proyecto	semanal
4	Carlos Montero	subgerente Comercial	Gestionar altamente	Reunión, correo	Reporte avances del proyecto	semanal
5	Flor Alarcon	subgerente Comercial	Gestionar altamente	Reunión, correo	Reporte avances del proyecto	semanal
6	Nathaly Garcia	Gerente de Marketing	Gestionar altamente	Reunión, correo	Reporte avances del proyecto	semanal
7	Cesar Calderon	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
8	Jorge Rosero	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
9	Fabian Puga	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
10	Gustavo Castillo	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
11	Karen Vallejo	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
12	Kathiuska Caicedo	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
13	Isaac Drouet	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
14	Alberto Yépez	Vendedor Corporativo 1	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
15	Francisco Vinces	Vendedor Corporativo 2	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
16	Jose Luis Macías	Vendedor Corporativo 2	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
17	Carmen Zambrano	Vendedor Corporativo 2	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
18	Maria Auxiliadora Reyes	Vendedor Corporativo 2	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
19	Katherine Robles	Vendedor Corporativo 2	Gestionar atentamente	Correo	Solicitud de información, notificaciones, avance del proyecto	quincenal
20	Franklin Zamora	Vendedor Corporativo 2	mantener informado	Correo	Solicitud de información, notificaciones	mensual
21	Enrique Gutierrez	Vendedor Corporativo 2	mantener informado	Correo	Solicitud de información, notificaciones	mensual
22	Pablo Bonilla	Vendedor Corporativo 2	mantener informado	Correo	Solicitud de información, notificaciones	mensual
23	Manuel Cabrera	Vendedor Corporativo 2	mantener informado	Correo	Solicitud de información, notificaciones	mensual
24	Julio Alvarez	Vendedor Corporativo 2	mantener informado	Correo	Solicitud de información, notificaciones	mensual
25	Xavier Valencia	Vendedor Corporativo 2	mantener informado	Correo	Solicitud de información, notificaciones	mensual
26	Ruben Vergara	Cliente	monitorear	correo	Solicitud de información, notificaciones	por requerimiento
27	Paulina Flores	Cliente	mantener informado	correo	Solicitud de información, notificaciones	por requerimiento
28	Eduardo Castillo	Proveedor	mantener informado	correo	Solicitud de información, notificaciones	por requerimiento
29	Sandra Lopez	Proveedor	mantener informado	correo	Solicitud de información, notificaciones	por requerimiento
30	Daniela Carrillo	gerente Recursos Humanos	Gestionar altamente	Reunión, Reporte, Correo	Reporte avances del proyecto	quincenal
31	Rosario Robalino	Gerente de Sistemas	mantener informado	correo	Solicitud de información, notificaciones	mensual
32	Carla Guevara	Diseñador Grafico	monitorear	correo	Solicitud de información, notificaciones	mes
33	Facilitador Externo	Empresa consultora	Gestionar altamente	Reunión, Reporte, Correo	Reporte avances del proyecto, notificaciones	semanal

Fuente: elaborado por el autor

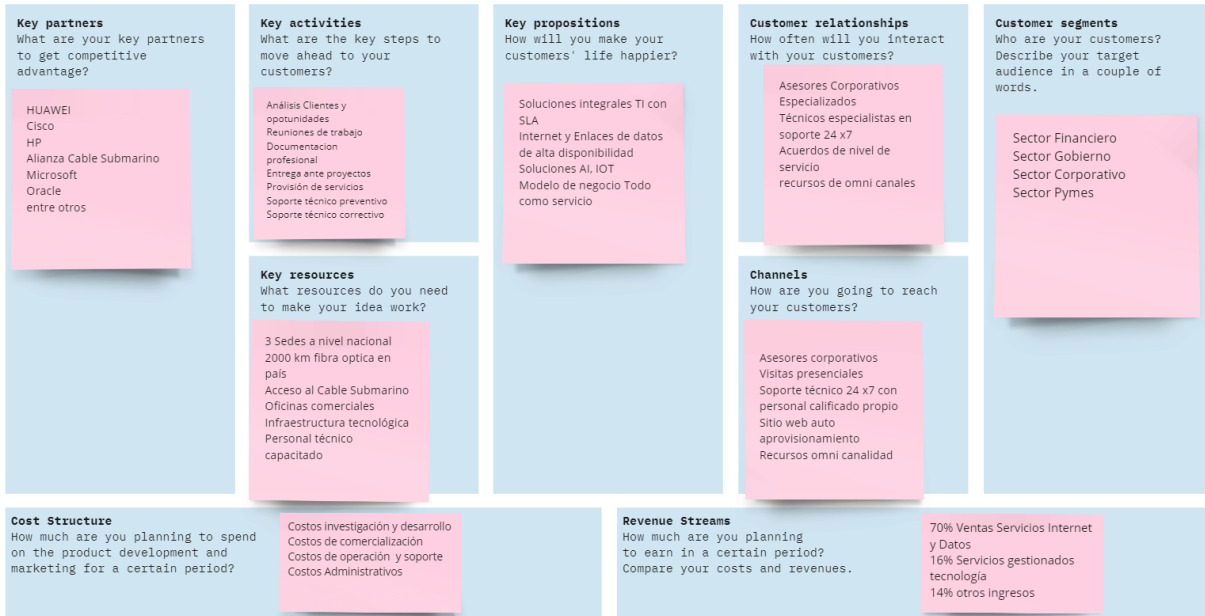
4.10.7 Seguimiento de gestión de interesados

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

5 Anexos

Anexo 1. Business Model Canvas

The Business Model Canvas



Fuente: elaborado por el autor

Anexo 2. Entrevista al Gerente General

Entrevista al Gerente General

Fecha de la entrevista: 15 enero 2021

Entrevistador: Ing. Rubén Alcivar Dpto. Comercial.

Pregunta 1 ¿Cuál es la realidad de la compañía y su aporte a la industria nacional?

Nuestra compañía actualmente lidera el sector tecnológico y brinda muchos servicios a los clientes más importantes del Ecuador sin embargo estamos viviendo un momento de transición mundial el cual nos obliga a ser mejor cada día i brindar esa excelencia a nuestros clientes.

Debemos adquirir nuevas metodologías para ayudar a las empresas en su rumbo a la transformación digital, hoy en día las empresas están basando su ventaja competitiva sobre tecnología.

Me preocupa que en reuniones que he mantenido con 7 gerentes generales de nuestros mejores clientes hemos detectado inconformidad con el desempeño de la parte comercial de nuestra compañía

Justamente me acerqué a los 7 representantes de las compañías después de escuchar y revisar la encuesta anual de satisfacción que realiza la compañía que con mucho gusto les puedo entregar los resultados para que lo adjunten a su información

En la tabulación de la encuesta se revela que ellos no ven a nuestro personal que aporte con buenas y nuevas características a la formulación de proyectos y encuentro de necesidades que aporten para el desarrollo tecnológico de sus empresas.

Ya en una conversación a profundidad con nuestros clientes hemos detectado que no ha existido en todos los casos un acercamiento que vaya más allá del área de sistemas y su objetivo ha sido la promoción de productos de nuestra compañía sin conocer objetivos corporativos que es donde les gustaría a nuestros clientes que se profundicen mucho más ya que están muy interesados en encontrar verdaderos socios de valor que propongan ideas innovadoras y traigan tecnologías que aporten.

Pregunta 2 Notamos que la preocupación que ha dejado esta encuesta de satisfacción a los clientes es la atención que reciben de parte de sus asesores ¿qué otra cosa le preocupa?

En realidad, no es solamente la atención de los asesores comerciales sino como la empresa está brindando soluciones a la compañía a los clientes como encuentra sus necesidades y como la atiende para que hagan un verdadero aporte con nuestros servicios para generar satisfacción de los clientes.

Entonces a su criterio quién debe de hacer la empresa hacia dónde debe dirigirse

me puse a revisar sobre los 2 últimos trabajos de elaboración de la estrategia y encontré que al final de cada una existe la encuesta sobre el trabajo realizado que es un material que no le habíamos prestado mayor atención, en este documento se puede conocer la percepción que tienen los colaboradores que han participado, ahí en este documento ustedes podrán notar que existe una inconformidad bastante alta en la manera como se han llevado a cabo estos procesos de revisión de la estrategia por ejemplo de los puntos más importantes que puedo revisar es que la gran mayoría no está de acuerdo ni con la metodología ni con el rol que han tenido las personas que dirigen este trabajo ni el tiempo que se le ha asignado para esta revisión.

Pregunta 3 ¿Cómo ha sido la elaboración de la estrategia en ocasiones anteriores que debería corregirse y cómo podemos hacerlo?

En ocasiones anteriores ha sido el personal de la compañía que se encarga de realizar la han tomado tiempo de sus obligaciones bien algo así como 30 días han elaborado la estrategia ha sido dentro de las instalaciones de la compañía y han liderado los que tienen mayor rango dentro del área a su vez son los que cuentan con mayor experiencia en la compañía.

sobre metodología hemos dejado que ellos sean los encargados de elegir la mejor manera para la participación de todos sin embargo por lo que aprecian las encuestas es uno de los puntos que debemos tratar y profesionalizar creo que sería bueno encargar a una compañía profesional nos apoye en la elaboración de la futura estrategia.

Hemos notado que no existe toda la documentación posterior a la entrega de la estrategia sobre cómo va a ser revisado el avance y cumplimiento de los pasos establecidos

Pregunta 4 ¿Qué hace el resto del mercado?, la competencia por ejemplo para elaborar este tipo de estrategias

He visto por publicaciones de otras compañías que hacen eventos especiales en el que extraen al personal clave para que se pueda concentrar sin las obligaciones diarias y este dedicado a la elaboración de la estrategia, contratan a oficinas salones de hotel y sobre todo personal académico neutral que garantice la participación equitativa de todos y que se obtenga el mejor provecho de cada uno de los integrantes para la elaboración de la estrategia

Pregunta 5 ¿Considera usted que deberíamos agregarle algo más al trabajo que ya se viene haciendo o cree que tiene que haber un cambio integral sobre el desarrollo de la estrategia?

Yo estoy totalmente convencido de que la manera de elaborar la estrategia tiene que cambiar radicalmente para obtener resultados diferentes con el objetivo de posicionarnos en el mercado como la empresa líder satisfaciendo la demanda de nuestros clientes ayudándolos a encontrar las soluciones a sus necesidades y convertirnos en un verdadero socio de valor que brinde soluciones que se conviertan en ventaja competitiva para sus empresas.

Consideró que el tiempo es un factor que debe cambiarse que debe encargarse esto de manera profesional con personas que puedan cumplir y hacer cumplir los objetivos marcados que se garantice que todos los recursos este previamente definidos para elaborar la estrategia.

Creo yo que es fundamental extraer a nuestro personal de las obligaciones diarias y debe haber un líder de la actividad que sea capaz de levantar claramente los requisitos del trabajo entregable

Pregunta 6 Aparte de la retroalimentación que ha obtenido de parte de los clientes ¿qué otra información motivaría a que se genere esta actividad de una manera diferente a como se ha realizado en anteriores ocasiones?

Al finalizar la anterior estrategia generamos una encuesta para contar con la opinión de las 25 personas que fueron parte del equipo sobre el trabajo realizado.

La verdad me preocupa demasiado la percepción que tiene nuestro propio personal referente al trabajo que se ha realizado por eso quiero darle un giro total a la nueva jornada de elaboración de la estrategia.

Anexo 3. Encuesta de satisfacción de clientes de diciembre 2021

Encuesta de Satisfacción de Clientes

Diciembre 2021

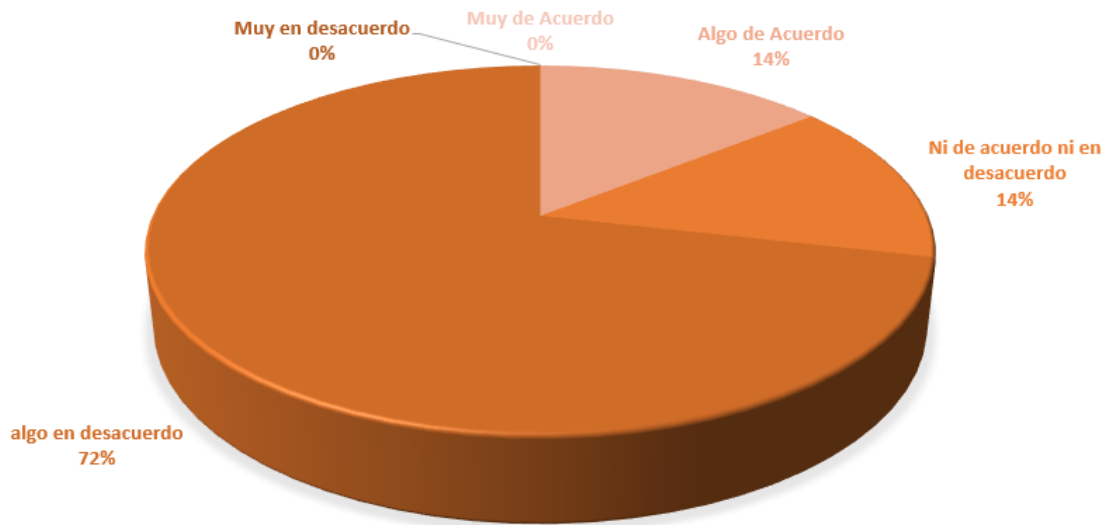
Antecedentes

- Cada año al finalizar un período se elabora una encuesta de satisfacción y se escoge 7 clientes dentro de 4 niveles en los que se tiene clasificado a las empresas clientes por el volumen de aportación a la facturación.
- Este informe corresponde al grupo de mayor aportación de facturación de la compañía.
- Se realizaron 6 preguntas para medir el nivel de satisfacción hacia la gestión comercial

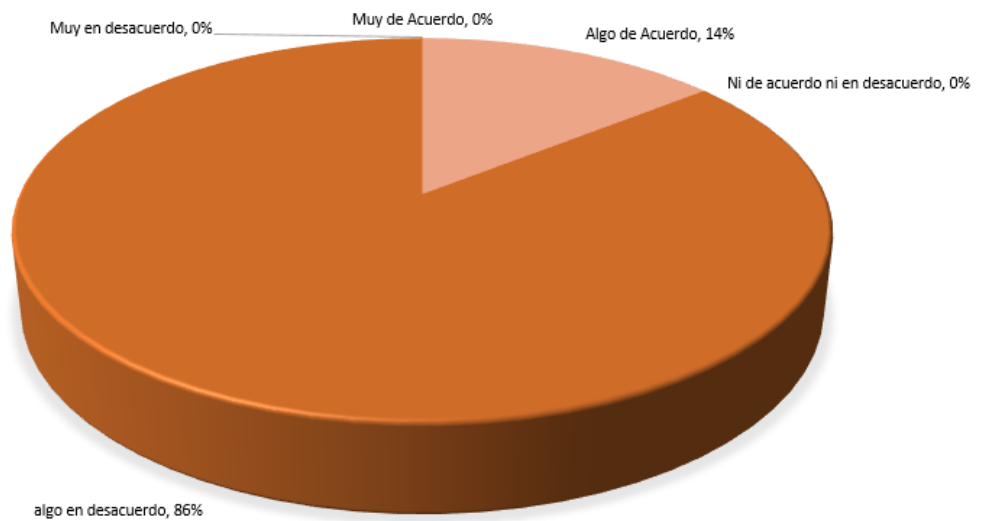
Nombre	Apellido	El asesor comercial que atiende a su empresa ha aportado con los objetivos estratégicos de su compañía, en especial en la parte de tecnología	Considera que el asesor comercial les ha dado a conocer tendencias y nuevas tecnologías con casos de éxito para su beneficio.	Considera que pueden integrar a su asesor comercial a las reuniones de trabajo de su equipo para alcanzar sus objetivos.	Las soluciones que han adquirido a través de recomendaciones del asesor han sido importantes para la compañía y fueron basadas en estudio de necesidades.	Considera que es muy útil la estrategia actual de descubrimiento de necesidades que se ha desarrollado	Las alternativas que se le han brindado como solución efectivamente han demostrado cubrir los requerimientos y satisfecho sus necesidades.	
Jorge	Zenk	2	2	1	1	1	4	
Ruben	Viteri	2	2	1	1	1	4	
Gunter	España	2	2	2	2	2	4	
Alexandra	Palacios	2	2	2	2	2	4	
Guadalupe	Rosas	4	4	3	4	3	4	
Carlos Julio	Freire	2	2	1	1	1	4	
Jose	Llaguno	3	2	1	1	1	4	

Muy de Acuerdo	5	0	0	0	0	0	0
Algo de Acuerdo	4	1	1	0	1	0	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	0	1	0	1	0
algo en desacuerdo	2	5	6	2	2	2	0
Muy en desacuerdo	1	0	0	4	4	4	0
		7	7	7	7	7	7

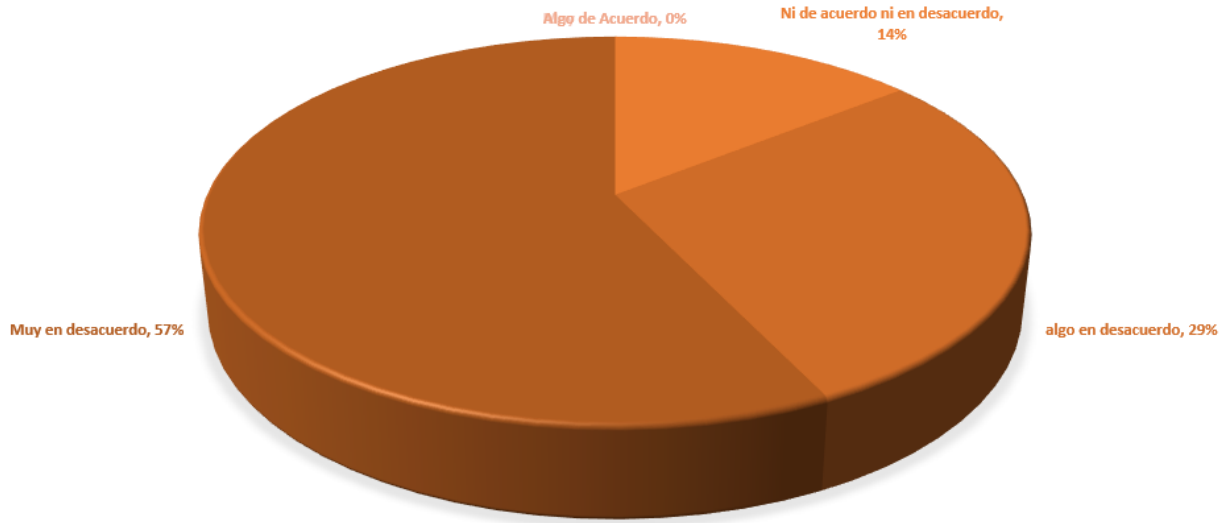
EL ASESOR COMERCIAL QUE ATIENDE A SU EMPRESA HA APORTADO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SU COMPAÑÍA, EN ESPECIAL EN LA PARTE DE TECNOLOGÍA



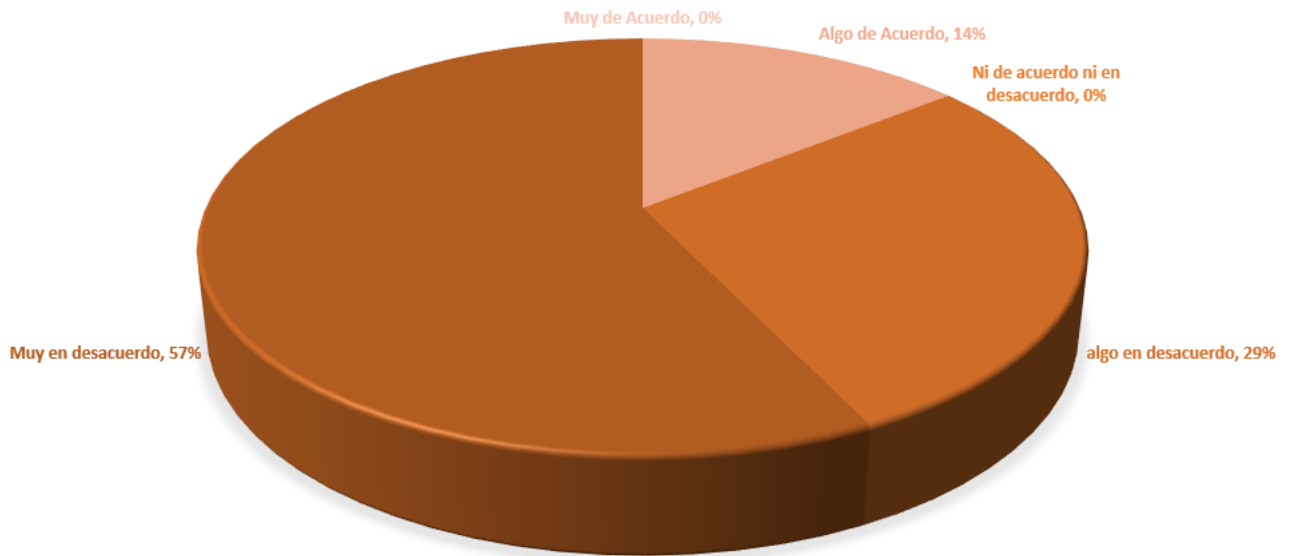
CONSIDERA QUE EL ASESOR COMERCIAL LES HA DADO A CONOCER TENDENCIAS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS CON CASOS DE ÉXITO PARA SU BENEFICIO.



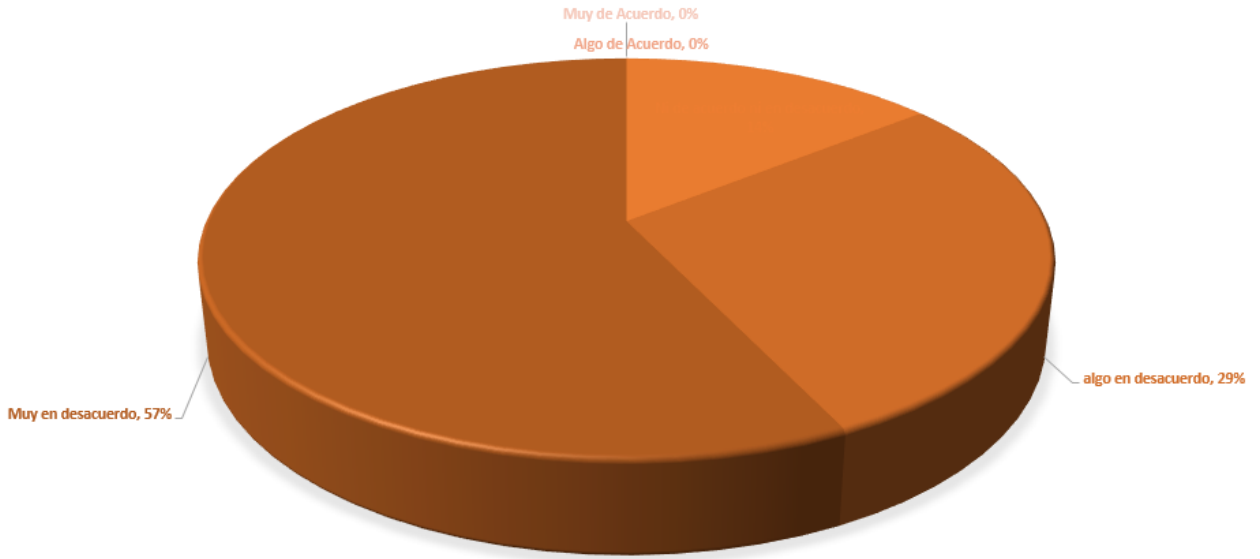
CONSIDERA QUE PUEDEN INTEGRAR A SU ASESOR COMERCIAL A LAS REUNIONES DE TRABAJO DE SU EQUIPO PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS.



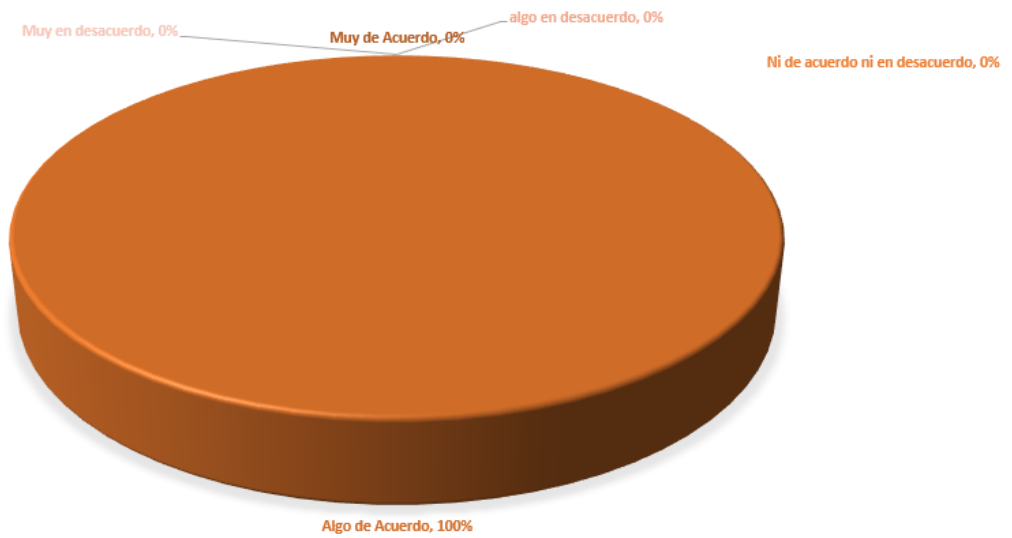
LAS SOLUCIONES QUE HAN ADQUIRIDO A TRAVÉS DE RECOMENDACIONES DEL ASESOR HAN SIDO IMPORTANTES PARA LA COMPAÑÍA Y FUERON BASADAS EN ESTUDIO DE NECESIDADES.



CONSIDERA QUE ES MUY ÚTIL LA ESTRATEGIA ACTUAL DE DESCUBRIMIENTO DE NECESIDADES QUE SE HA DESARROLLADO



LAS ALTERNATIVAS QUE SE LE HAN BRINDADO COMO SOLUCIÓN EFECTIVAMENTE HAN DEMOSTRADO CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS Y SATISFECHO SUS NECESIDADES.



Anexo 4. Encuesta al personal que trabajo en estrategia 2020

Medición de desempeño en elaboración Estrategia

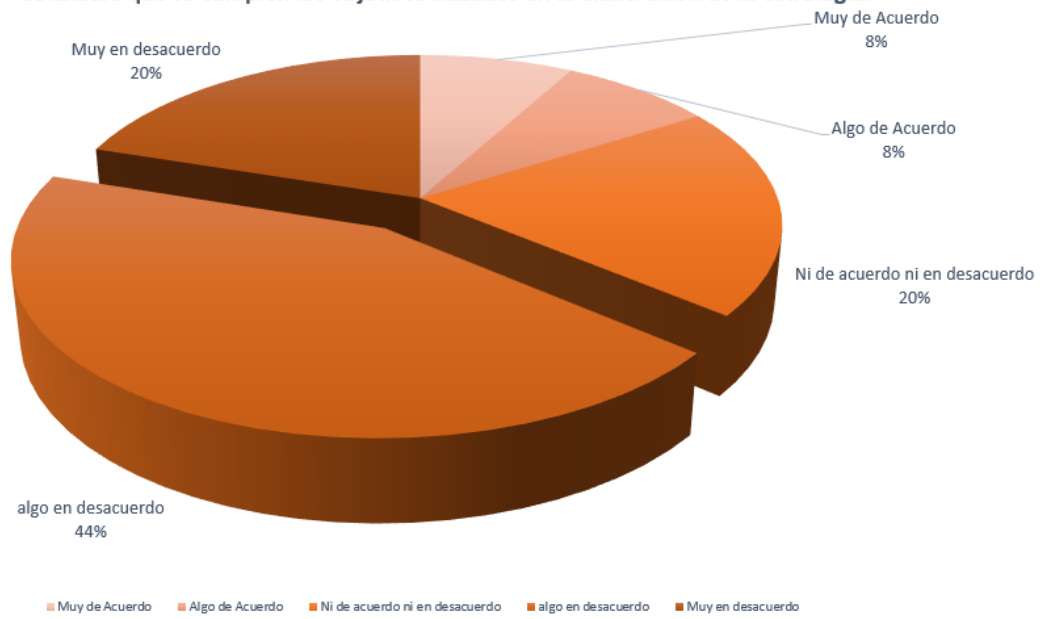
Enero 2020

ID	Nombre	Apellido	¿Considera que se cumplen los objetivos trazados en la elaboración de la estrategia?	La medición de los objetivos está bien definida en la estrategia.	Considera que fueron escuchados todos los participantes del área comercial para el desarrollo de la estrategia	Fueron acertadas las técnicas usadas en el diseño de las anteriores estrategias	Está satisfecho con el rol de las personas que lideraron el diseño de estrategia en oportunidades anteriores	Los objetivos planteados fueron específicos y alcanzables basados en reales fuentes de información.	Considera que hubo las condiciones ideales para la elaboración del diseño	El tiempo destinado al diseño fue el adecuado.
1	Juan Carlos	Rodriguez	2	2	1	1	1	1	1	1
2	Marco	Luzuriaga	2	2	2	2	1	4	2	2
3	Blanca	Gomez	2	2	1	2	1	4	2	2
4	Carlos	Montero	2	2	2	2	1	1	2	2
5	Flor	Alarcon	2	2	1	2	2	2	2	2
6	Nathaly	Garcia	2	2	2	2	2	2	4	2
7	Cesar	Calderon	2	2	1	1	2	2	2	2
8	Jorge	Rosero	2	2	2	1	2	2	2	2
9	Fabian	Puga	2	2	1	1	2	2	2	1
10	Gustavo	Castillo	2	2	2	2	2	2	2	1
11	Karen	Vallejo	2	2	1	2	2	2	1	1
12	Kathiuska	Caicedo	1	2	2	2	2	2	1	1
13	Isaac	Drouet	1	2	1	2	2	2	1	2
14	Alberto	Yépez	1	2	2	2	2	2	1	2
15	Francisco	Vinces	1	2	1	2	2	2	4	3
16	Jose Luis	Macías	1	2	2	2	2	2	1	3
17	Carmen	Zambrano	3	2	1	2	2	2	4	4
18	Maria Auxiliadora	Reyes	3	2	2	3	2	2	4	4
19	Katherine	Robles	3	2	1	2	2	2	4	4
20	Franklin	Zamora	3	4	2	2	2	2	4	2
21	Enrique	Gutierrez	3	2	1	2	4	2	4	4
22	Pablo	Bonilla	5	3	2	3	3	3	4	4
23	Manuel	Cabrera	5	3	1	3	3	3	4	4
24	Julio	Alvarez	4	3	4	3	3	3	4	5
25	Xavier	Valencia	4	3	4	3	3	3	4	5

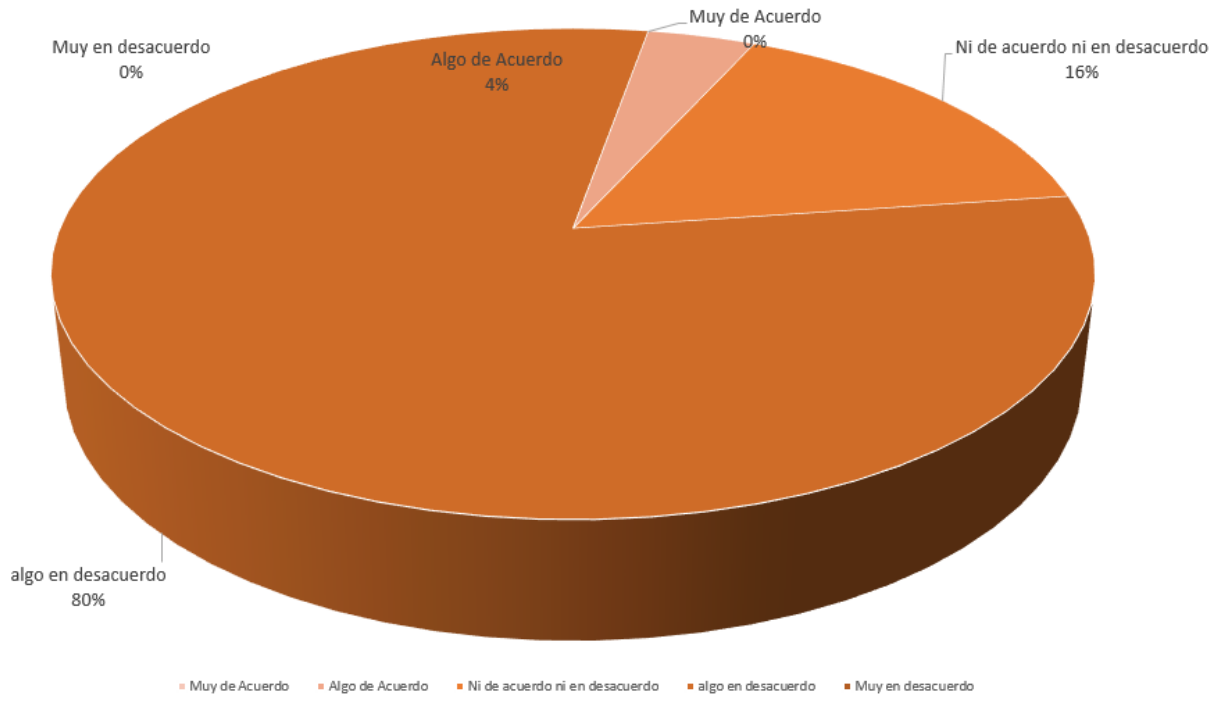
Resumen

Escala de Likert	Valoración	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
Muy de Acuerdo	5	2	0	0	0	0	0	0	2
Algo de Acuerdo	4	2	1	2	0	1	2	11	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5	4	0	5	4	4	0	2
algo en desacuerdo	2	11	20	11	16	16	17	8	10
Muy en desacuerdo	1	5	0	12	4	4	2	6	5

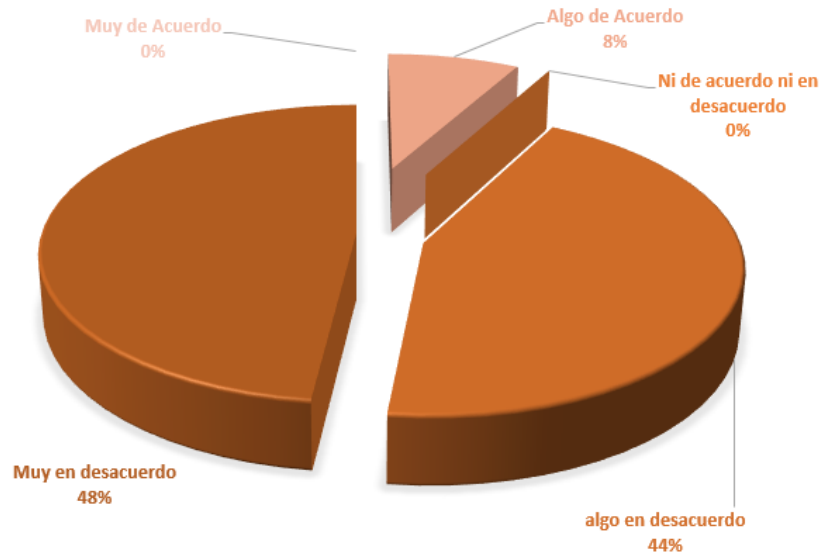
Considera que se cumplen los objetivos trazados en la elaboración de la estrategia?



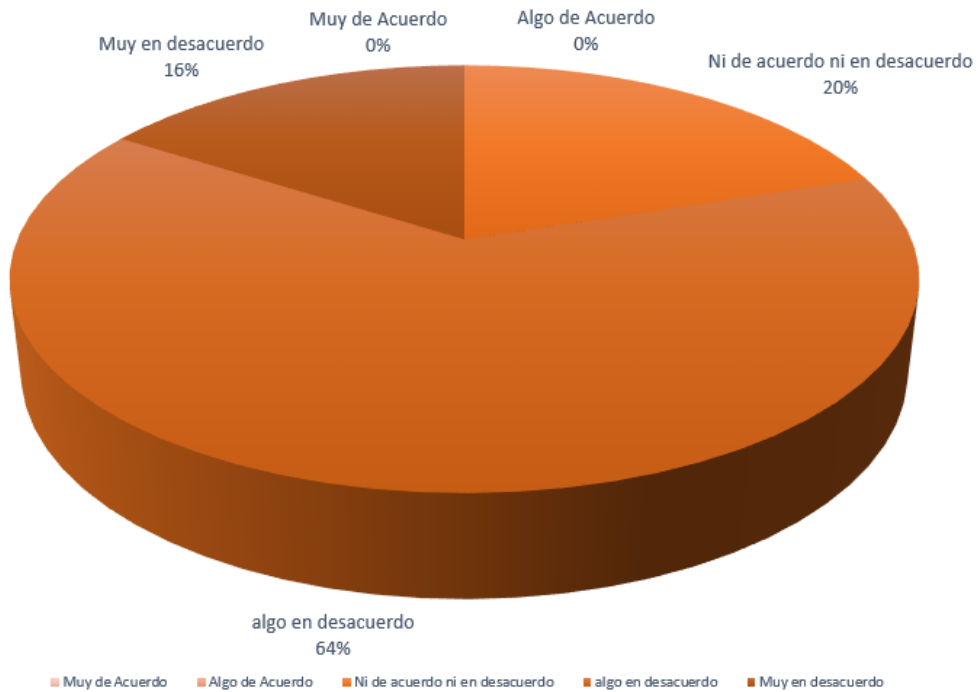
La medición de los objetivos esta bien definida en la estrategia.



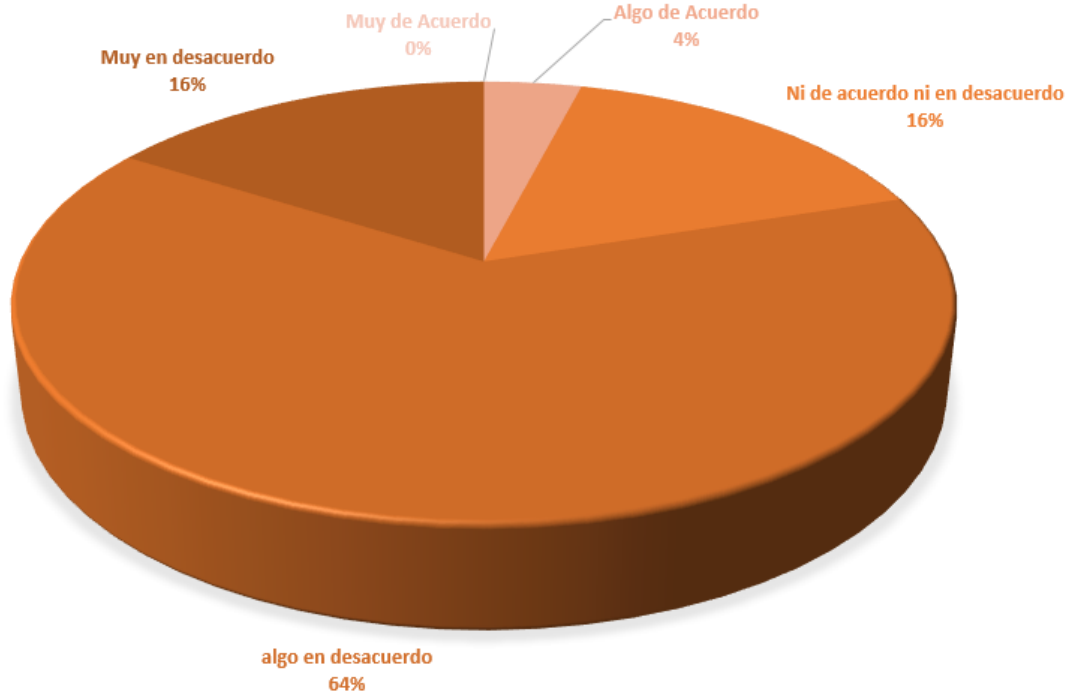
CONSIDERA QUE FUERON ESCUCHADOS TODOS LOS PARTICIPANTES DEL ÁREA COMERCIAL PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA



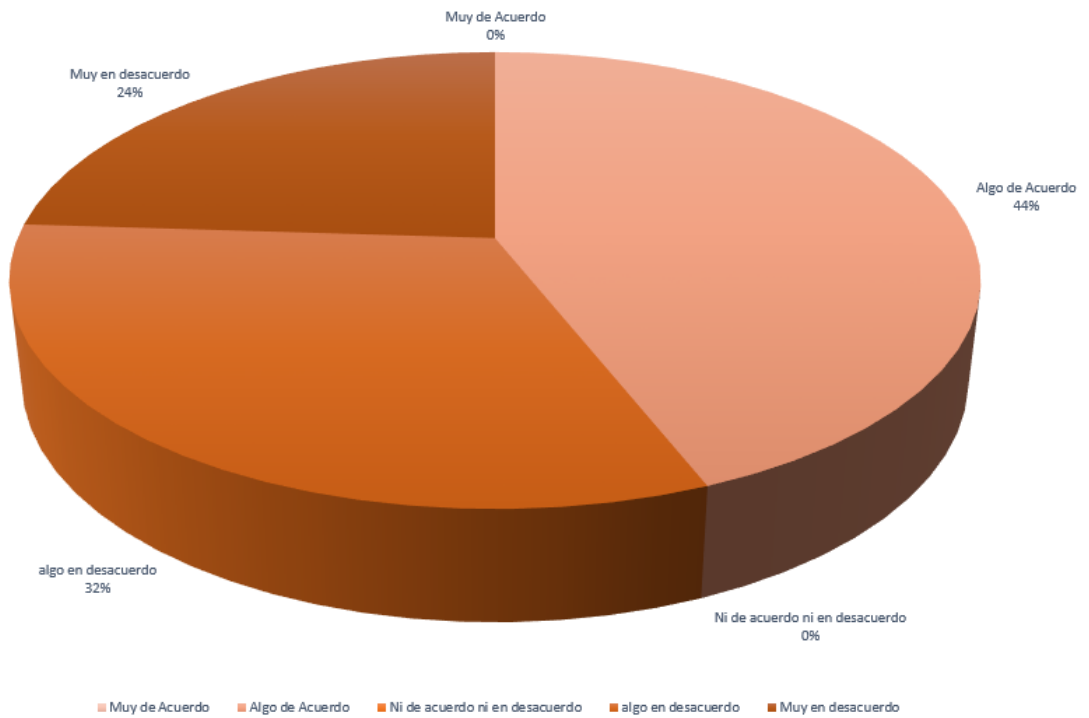
Fueron acertadas las técnicas usadas en el diseño de las anteriores estrategias



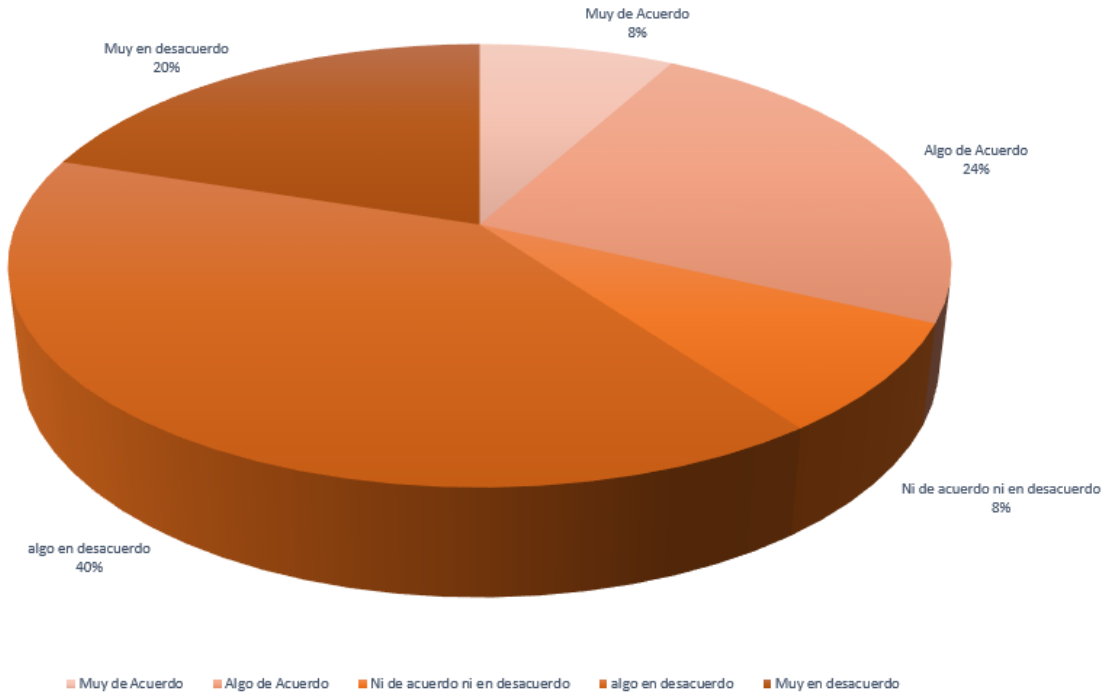
ESTÁ SATISFECHO CON EL ROL DE LAS PERSONAS QUE LIDERARON EL DISEÑO DE ESTRATEGIA EN OPORTUNIDADES ANTERIORES



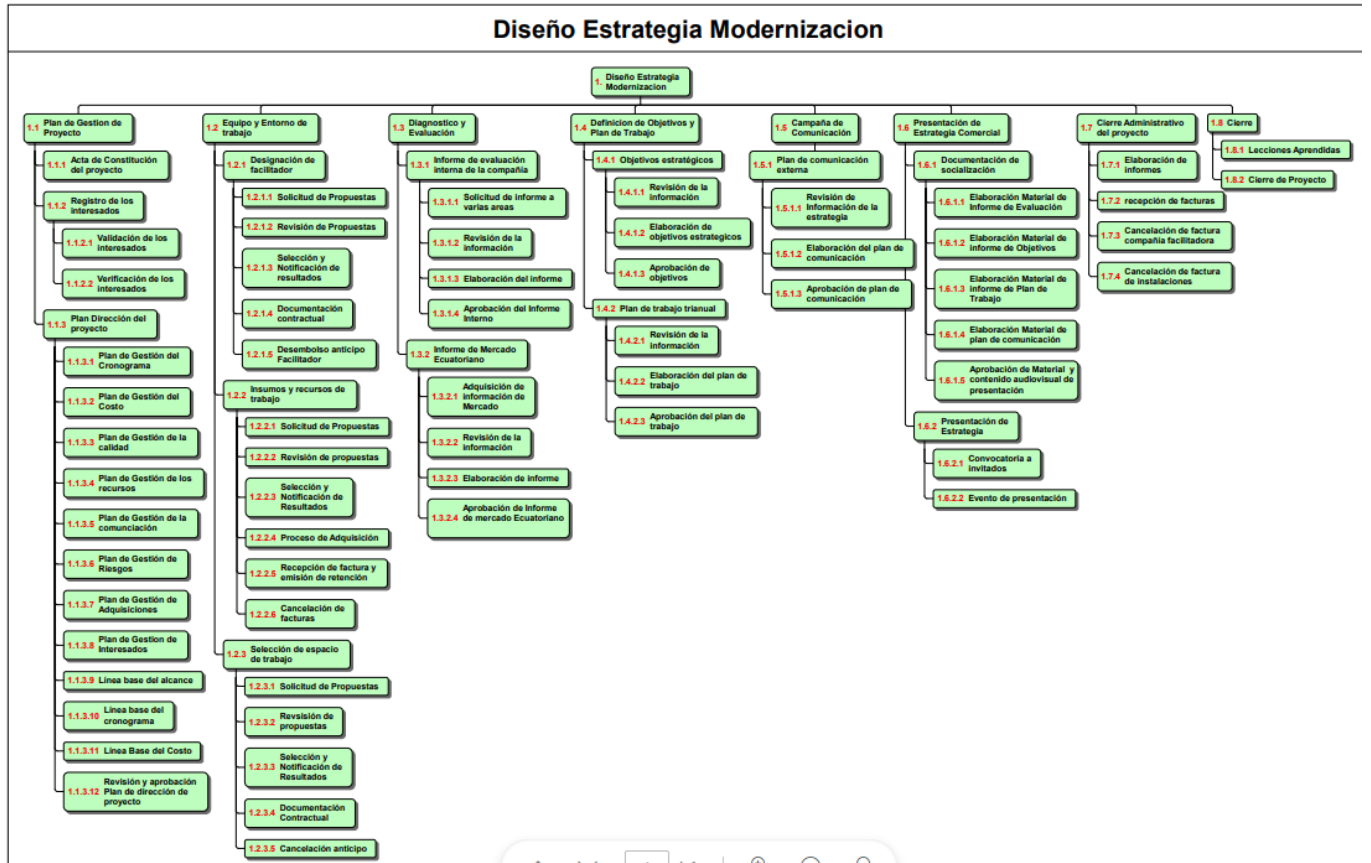
Considera que hubo las condiciones ideales para la elaboración del diseño



El tiempo destinado al diseño fue el adecuado.








Anexo 5. EDT



Anexo 6. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

CÓDIGO	NOMBRE		
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO			
PATROCINADOR		FECHA	
DIRECTOR ASIGNADO			
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO (Motivos, razones, o argumentos que justifican la ejecución del proyecto.)			
OBJETIVOS DEL PROYECTO (SMART)			
OBJETIVOS DEL PROYECTO	CRITERIOS DE ÉXITO	PERSONA QUE APRUEBA	
ALCANCE:			
TIEMPO:			
COSTO:			
OTROS:			
REQUISITOS DE ALTO NIVEL (Negocio, interesados, solución, proyecto, transición)			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES DE LOS REQUISITOS			
SUPUESTO		RESTRICCIÓN	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PRINCIPALES ENTREGABLES (Qué, quién, cómo, cuándo, dónde)			

Anexo 7. INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO

INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO					
Proyecto		Cliente		Global	
Project Manager		Fecha reporting		Costes	
Supervisor(a)		Presupuesto instalaciones		Cronograma	
Objetivos				Recursos	
Alcance / Proforma				Business Case	
Estado & Avances			Cifras imp.	Planificado	Estimación fin Actual
			Inicio		
			Costo (\$)		
			Fin		
Problemas (P) o Riesgos (R)	Acciones / Recomendaciones			Quién	Fecha

LISTAS DE VERIFICACIÓN					
ID	ENTREGABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES

Anexo 14. DESCRIPCIÓN DE ROLES DEL PROYECTO

Nombre del Rol
Objetivos del Rol <i>(Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto)</i>
-
Responsabilidades <i>(Temas puntuales por los cuales es responsable)</i>
-
Funciones <i>(Funciones específicas que debe cumplir)</i>
-
Niveles de Autoridad <i>(Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.)</i>
-
Reporta a <i>(A quién reporta dentro del proyecto)</i>

Supervisa a <i>(A quienes supervisa dentro del proyecto)</i>	
Requisitos del rol <i>(Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol)</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	-
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.</i>	

Anexo 15. INFORME EJECUTIVO

FORMATO DE RESUMEN EJECUTIVO
Código: Versión: Fecha:
NOMBRE DEL PROYECTO:
INTEGRANTES DEL PROYECTO:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:
JUSTIFICACIÓN:
OBJETIVO GENERAL
OBJETIVO ESPECÍFICO:
ALCANCE DEL PROYECTO:
ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PROYECTO:
PRODUCTO O RESULTADO ALCANZADO:
CONCLUSIONES:
SUGERENCIAS:
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO:
BIBLIOGRAFÍA:

Anexo 16. MINUTA DE REUNIÓN

INFORMACIÓN GENERAL	
Fecha:	Hora:
Lugar:	Moderador:
Título:	Objetivo:

PARTICIPANTES		
Nombre y apellido	Cargo	Firma

SÍNTESIS DE TEMAS TRATADOS			
Tema	Situación / Pasos a seguir	Responsables	Fecha

NOTAS

TEMAS

PROXIMA REUNIÓN

Anexo 18. POLÍTICA DE LA CALIDAD

POLÍTICA DE LA CALIDAD
Código: Versión: Fecha:
PROPÓSITOS DE LA POLÍTICA:
ALCANCE:
RESPONSABLE:
FRECUENCIA DE LA REVISIÓN:
POLÍTICA DE LA CALIDAD:
BITÁCORA DE CAMBIOS: ELABORÓ: REVISÓ: APROBÓ:
ANEXOS

Anexo 19. MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Producto S ervicio a q uirir	Codigo EDT	Tipo de Con trato	Requerimien to de Estimacione s Independien tes	Área/Rol Responsa ble de la Adquisici ón	Manejo de Múltiples Proveedo res	Proveedo res Pre- Calificad os	Cronograma de A dquisiciones Requeridas				
							Planif. Contrat	Solic. R esp.	Selecc. P rovoyed.	Admin. Cont.	Cerrar Cont.
							Delal	Delal	Delal	Delal	Delal

Anexo 20. ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES

ENUNCIADO DEL TRABAJO	
Descripción General del Proyecto <i>(Información general y resumida sobre el proyecto)</i>	
Componente de la EDT a contratar <i>(Especificar qué entregable de la EDT está relacionado con la adquisición)</i>	
Alcance del Producto/Bien/Servicio a adquirir <i>(Características y funcionalidades del Producto/Bien/Servicio que se requiere)</i>	
-	
Exclusiones <i>(Especificar qué bienes/servicios/procesos no incluye la adquisición)</i>	
-	
Ubicación del Trabajo <i>(Especificar la dirección de dónde se efectuará el trabajo o la entrega)</i>	
-	
Requisitos de Tiempo y Precio <i>(Fechas o hitos importantes respecto al producto a adquirir y precio máximo ofertado)</i>	
-	

Anexo 21. MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

CRITERIOS	ESPECIFICACIÓN	RANGO DE ACEPTACIÓN	PUNTAJE	PESO	OFERTA 1	OFERTA 2	OFERTA 3
TOTAL				100 %			

Anexo 22. REGISTRO DE RIESGOS

LISTA DE RIESGOS IDENTIFICADOS		CATEGORÍA	TIPO
R01			
R02			
R03			

6 Bibliografía:

Fernando D'Alessio Ipinza. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2008

KAPLAN, Robert S, y NORTON David P. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona España: Ediciones Gestión 2000, 2013.

Project Management Institute, Inc. La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Pennsylvania, EE. UU. 2017

SAPAG CHAIN, Nassir. *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación 2da edición*. Chile: Person Educación, 2011.

Buchtik, Liliana. *Secretos para dominar la Gestión de Riesgos en Proyectos*. Uruguay:buchtikglobal, 2013.

Código de Trabajo <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>