



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE PROYECTOS**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN
CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA DEL RESTAURANTE GIARDINO
TRATTORIA**

**Profesor
Sofía Paola Ruiz Bravo**

**Autora
Verónica Fernanda Cevallos Calderón**

2021

RESUMEN

En el presente trabajo se ha realizado el estudio sobre la creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria en base a un estudio financiero que ha permitido determinar que la situación actual del restaurante en la ciudad de Latacunga y sus capacidades organizacionales son aptas para formular un modelo de franquicia para la ciudad de Quito. Por otro lado, se ha determinado una muestra de 137 personas dentro de los posibles interesados en adquirir una franquicia italiana en la ciudad de Quito, dentro de los cuales se ha registrado que el 28% quiere obtener una franquicia de comida, de estos el 8% quiere obtener una franquicia de comida italiana, el 100% quiere invertir en una franquicia para incrementar sus ingresos y el 60% quiere implementar su franquicia en Quito. Esto nos indica que la franquicia si tendrá acogida por parte del 60% de la población interesada. Adicionalmente, se ha elaborado un plan de proyecto para la implementación de dicha franquicia basando estas en las buenas prácticas del PMBOK® en cuanto al alcance, tiempo y costos, gestión de calidad, de recursos y de comunicaciones lo cual permitirá que la implementación de la franquicia sea exitosa en la ciudad de Quito. Finalmente. El proyecto ha sido determinado como rentable dado que el TIR es de 78% mayor a la tasa de descuento considerada en 17.95%, el VAN es \$41.315,57 y el tiempo de recuperación es menor a un año.

ABSTRACT

In the present work, the study has been carried out on the creation of a franchise of the restaurant Giardino Trattoria. Based on a financial study that has made, it was possible to determine that the current economic situation of the restaurant in the city of Latacunga and its organizational capacities are apt to formulate a model franchise in Quito city. On the other hand, a sample of 137 people has been determined among those who are interested in acquiring an Italian franchise in the city of Quito, among which it has been registered that 28% want to obtain a food franchise, of these 8 % want to obtain an Italian food franchise, 100% want to invest in a franchise to increase their income and 60% want to implement their franchise in Quito. This indicates that the franchise will be welcomed by 60% of the interested population. Additionally, a project plan has been prepared for the implementation of said franchise, basing these on the good practices of the PMBOK® in terms of scope, time and costs, quality management, resources and communications, which will allow the implementation of the franchise to be successful in the city of Quito. Finally, the project has been determined as profitable given that the TIR is 78% higher than the discount rate considered at 17.95%, the VAR is \$41.315,57 and the recovery time is less than one year.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	11
1.1	ANTECEDENTES.....	11
1.1.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR	12
1.1.2	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.....	14
1.1.3	IDENTIFICACIÓN DEL ESTADO ACTUAL Y EL ESTADO FUTURO	16
1.1.4	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	17
1.2	OBJETIVOS.....	18
2	CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD	18
2.1	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS GENERALES DEL PROYECTO	18
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO	23
2.2.1	OFERTA Y DEMANDA DEL BIEN O SERVICIO DEL PROYECTO.	24
2.2.2	IMPACTO DEL PROYECTO EN LA COMPAÑÍA Y BENEFICIOS A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
2.2	ANÁLISIS FINANCIERO	38
2.3	CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EL FRANQUICIANTE.....	40
2.3.1	VIABILIDAD	41
2.4	JUSTIFICACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO Y SU APORTE PARA EL FRANQUICIADO.....	41
2.5	JUSTIFICACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO Y SU APORTE PARA EL FRANQUICIANTE.....	42
3	PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DE PMI®- PMBOK®	43
3.1	DESARROLLO DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	43
3.2	REGISTRO Y ANÁLISIS DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	45
3.3	GESTIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO.....	48

4	DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK® V6.....	52
4.1	<i>Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos.....</i>	52
4.1.1	<i>Estructura de Desglose de Manuales.....</i>	55
4.1.2	<i>Diccionario de la EDT.....</i>	56
4.1.3	<i>Matriz de Colección de Requisitos.....</i>	57
4.1.4	<i>Matriz de trazabilidad de Requisitos.....</i>	59
4.1.5	<i>Gestión de cronograma.....</i>	61
4.1.6	<i>Cronograma.....</i>	63
4.1.7	<i>Plan de gestión de los costos (presupuesto).....</i>	65
4.2	<i>Plan de Gestión de Calidad.....</i>	75
4.2.1	<i>Descripción Gestión de Procesos de Calidad.....</i>	76
4.2.2	<i>Requisitos de calidad.....</i>	76
4.2.3	<i>Control de Calidad.....</i>	78
4.3	<i>Plan de Gestión de Comunicaciones.....</i>	79
4.3.1	<i>Matriz de Comunicaciones.....</i>	81
4.4	<i>Plan de Gestión de Riesgos.....</i>	83
4.4.1	<i>Identificación de los Riesgos.....</i>	86
4.4.2	<i>Categorización de los Riesgos.....</i>	87
4.4.3	<i>Análisis Cualitativo del Riesgo.....</i>	1
4.4.4	<i>Matriz de Tolerancia a los Riesgos.....</i>	2
4.4.5	<i>Análisis Cuantitativo de Riesgos.....</i>	4
4.4.6	<i>Posibles Respuestas Riesgos.....</i>	5
4.5	<i>Gestión de las Adquisiciones.....</i>	6
5	ANEXOS.....	7
	ANEXO I.....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

ANEXO II	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
ANEXO III	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
6 REFERENCIAS	9

TABLA 1 ALTERNATIVAS GENERALES DEL PROYECTO	19
TABLA 2 VALORES DE PONDERACIÓN DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA	20
TABLA 3 CUADRO COMPARATIVO QUE JUSTIFICA LA ELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA	23
TABLA 4 POBLACIÓN A INVESTIGAR (CAMARA ITALIANA EN ECUADOR, 2019) (CÁMARA BINACIONAL ECUATORIANO ITALIANA, 2021) (AGREMIACIÓN DE RESTAURANTES DE PICHINCHA, 2021)	24
TABLA 5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA GIARDINO COMO FRANQUICIADO	39
TABLA 6 CÁLCULO DEL TIR Y VAN COMO FRANQUICIADO	40
TABLA 7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO COMO FRANQUICIANTE	40
TABLA 8 CÁLCULO DEL TIR Y VAN COMO FRANQUICIANTE	41
TABLA 9 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	43
TABLA 10 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE INTERESADOS	45
TABLA 11: ESTRATEGIAS PARA EL INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS DEL PROYECTO.	47
TABLA 12: INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS DEL PROYECTO.....	47
TABLA 13: FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIOS DEL PROYECTO.....	48
TABLA 14: FORMATO DE LECCIONES APRENDIDAS.....	49
TABLA 15: INFORMACIÓN DEL PROYECTO.	50
TABLA 16: CUMPLIMIENTO DEL ALCANCE.....	51
TABLA 17: CHECKLIST DE LA DOCUMENTACIÓN FINAL.	51
TABLA 18: FORMATO DE LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO Y SU ROL.....	52

TABLA 19: DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	52
TABLA 20 DICCIONARIO DE LA EDT	56
TABLA 21 MATRIZ DE COLECCIÓN DE REQUISITOS	57
TABLA 22 MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS	59
TABLA 23 MATRIZ DE GESTIÓN DE REQUISITOS.....	61
TABLA 24 CRONOGRAMA	63
TABLA 25 NIVEL DE EXACTITUD COSTOS	65
TABLA 26 LÍNEA BASE DEL COSTO.....	67
TABLA 27 RESUMEN DE COSTOS DEL PROYECTO	69
TABLA 28 LÍNEA BASE DEL COSTO.....	69
TABLA 29 PRESUPUESTO	70
TABLA 30 MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	71
TABLA 31 MATRIZ DE ADQUISICIÓN DEL PERSONAL	72
TABLA 32 MATRIZ RACI	73
TABLA 33 PERFIL REQUERIDO.....	75
TABLA 34 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	76
TABLA 35 MATRIZ DE REQUISITOS DE CALIDAD.....	76
TABLA 36 MATRIZ DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES	79
TABLA 37 MATRIZ DE COMUNICACIONES	81
TABLA 38 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	83
TABLA 39 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	86

TABLA 40 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS.....	87
TABLA 41 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS.....	1
TABLA 42 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS.....	4

FIGURA 1. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	48
FIGURA 2: ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE MANUALES – DIAGRAMA DE ÁRBOL.....	55
FIGURA 3: LÍNEA DE TIEMPO DEL CRONOGRAMA	64
FIGURA 4. DIAGRAMA ORGANIZACIONAL	71
FIGURA 5 MATRIZ TOLERANCIA DE LOS RIESGOS EXTERNOS.	2
FIGURA 6 MATRIZ TOLERANCIA DE LOS RIESGOS ORGANIZACIÓN.	2
FIGURA 7 MATRIZ TOLERANCIA DE LOS RIESGOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	3
FIGURA 8 MATRIZ TOLERANCIA DE LOS RIESGOS TÉCNICOS.....	3

1 INTRODUCCIÓN DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1 ANTECEDENTES

Giardino Trattoria de ahora en adelante mencionado como el restaurante, se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga. Sus dueños son una pareja joven de la ciudad de Trujillo y Mérida de Venezuela quienes pidieron que sus nombres se mantengan en confidencialidad por motivos personales.

El restaurante se abrió a inicios del 2020 y se encuentra en el centro de la ciudad y es muy transitado de lunes a sábado. El local tiene aforo para 20 personas y tiene un estilo antiguo con decoración rústica. Cuenta con un ambiente familiar y acogedor que va en sintonía con el tipo de comida que ofrecen. Asimismo, el concepto del restaurante es ecológico dado que está interesado en la preservación del medio ambiente mediante el uso de materiales biodegradables.

La imagen corporativa del restaurante comprende un ambiente rústico y comida italiana elaborada con materiales naturales. Del mismo modo, los procesos del restaurante se componen por la revisión de tareas dentro de la cocina, revisión del trato con el cliente y como mejora continua se realiza semanalmente la revisión de la percepción desde el punto de vista del cliente.

Por otro lado, se observa que Quito tiene una cultura gastronómica italiana, y celebra desde el año 2016 la semana de la cocina italiana, organizada por la embajada, la cámara de comercio italiana del Ecuador, contando con la participación de la UDLA. (Gastronomía UDLA, 2016)

A pesar de las restricciones que se han presentado a partir del año 2020 relacionadas a la pandemia del COVID -19 en el Ecuador (Gestión de riesgos EC, 2020). en relación de la declaratoria de la OMS, el restaurante ha logrado mantener su posicionamiento en el (Anexo I)

1.1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR

ANÁLISIS PESTLE

Factores Políticos

Ecuador pasó por un proceso electoral posesionando a su nuevo presidente en mayo 2021, lo cual probablemente le otorgue al país estabilidad política los próximos 4 años contrario a lo que sucede en los países de la región que tienen problemas sociales a consecuencia de la gestión política.

De acuerdo al plan del nuevo gobierno, (Presidencia de la República del Ecuador, 2021) el Ecuador abrirá las puertas a la inversión extranjera y reanimará la inversión nacional, para lo cual indica que platearán la eliminación del impuesto a la salida de divisas progresivamente para reactivar la inversión.

Factores tecnológicos

El efecto de la pandemia ha obligado a muchas personas a pedir comida a domicilio en lugar de asistir a los restaurantes a comer para evitar el contagio. (La República CO, 2021). Lo cual ha obligado a los dueños de restaurantes a asociarse con partners o a desarrollar sus propias aplicaciones para realizar entregas a domicilio.

El método de entrega de comida a domicilio a permitido que muchos restaurantes no cierren dado el efecto pandemia, sino que se mantengan operando dentro del mercado.

Por otro lado, de acuerdo a un estudio estadístico realizado por el INEC en los últimos cinco años, la tendencia del uso de celular activado corresponde a la población entre los 35 a 44 años en un 80.4% y entre 24-34 años en un 80.1% (INEC TIC, 2019). Adicionalmente, este informe indica que el 17.11% de la población mayor de 5 años utiliza redes sociales a través de su smartphones. Este informe es valioso ya que se puede determinar que al menos 2,8 millones de ecuatorianos utilizan su teléfono inteligente para comunicarse y realizar

adquisiciones en línea, por lo cual la venta de comida mediante una aplicación es útil en épocas de pandemia como la del COVID-19.

Factores Económicos

De acuerdo a los índices del banco central del Ecuador el Riesgo país estaba cerca de 1200 hasta mayo del 2021. En abril del 2021, con el triunfo del actual presidente Guillermo Lasso el riesgo país baja de manera significativa a 800. (Banco Central del Ecuador, 2021)

De acuerdo a los datos proporcionados por el Diario el Universo con el descenso del riesgo país “hubo un repunte de bonos y una caída de su rentabilidad” (Redacción el Universo, 2021) los cuales son indicadores de que existe mayor confianza en el mercado ecuatoriano y lo hace atractivo para los inversionistas extranjeros.

Estos indicadores muestran que es un buen momento para invertir en una franquicia de restaurante.

El artículo de la republica CO (La República CO, 2021) indica que uno de los efectos pos pandemia del COVID-19 para restaurantes es que “se estima que 2,2 millones de restaurantes en todo el mundo no volverán a abrir. Además, la gente se acostumbró a comer en casa.” Con esto se evidencia una gran oportunidad para el servicio de delivery o entrega a domicilio para restaurantes que permitirá mejorar la economía y ajustar los modelos de comida para llevar simplificada.

Factores ambientales o ecológicos

Giardino Trattoria es responsable con el medio ambiente y respetuoso con el entorno natural, por lo cual cuida los alimentos, recicla y separa los residuos, y ahorra energía y agua al momento de cocinar sin olvidarse de la limpieza del lugar y los alimentos.

La materia prima utilizada para las recetas del restaurante es elaborada con productos locales como frutas y verduras cultivadas de acuerdo al ciclo natural.

El restaurante cuenta con un proveedor autorizado para gestionar el residuo del aceite de freidoras para garantizar que este se recicla adecuadamente.

Para los desechos de residuos, el restaurante cuenta con contenedores verdes donde colocan los residuos de vidrio, contenedor azul utilizado para envases y materiales de papen, y el contenedor amarillo en el que se colocan materiales de plástico.

De la misma forma, el restaurante se encuentra comprometido con el medio ambiente y utiliza envases ecológicos dentro de su establecimiento como servilletas, tarrinas y sorbetes biodegradables y amigables con el medio ambiente.

Factores Legales o Jurídicos

De acuerdo al Registro oficial 497 correspondiente a la reforma del código de comercio ecuatoriano, se constituyen las políticas a seguir para formar una franquicia, así como los deberes y obligaciones de ambas partes. No obstante, se indica que el contrato de una franquicia debe ser concedido de manera escrita y debe incluir los anexos correspondientes que describan el alcance de la gestión de dicha franquicia. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019).

De igual importancia, la elaboración del contrato de la franquicia se basará en artículo 1454 del código civil que indica que “Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas.” (Defensoria Gob Ec, 2005). En otras palabras, el código civil indica las obligaciones de ambas partes para firmar un contrato.

1.1.2. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA

Segmentos de clientes

El segmento de clientes está orientado a los comensales que forman parte esencial del restaurante Giardino.

Propuesta de Valor

La pandemia del COVID-19 afectó en la economía de los restaurantes haciendo que muchos de estos cierren (La República CO, 2021). Los restaurantes que lograron sobrevivir en época de pandemia fueron aquellos que tenían servicio a domicilio también conocido como delivery.

La propuesta de valor de Giardino Trattoria además de la imagen corporativa, manuales, procesos, la parte intelectual como las recetas en conjunto con una es la plataforma digital que permita que los clientes puedan realizar la compra de la comida a domicilio según su ubicación geográfica.

Canales

Giardino Trattoria maneja un canal de comunicación directa vía telefónica o por WhatsApp con sus clientes, en el horario de 8 am -7 pm.

Relación con el cliente

Con el objetivo de mantener una buena relación con el cliente el restaurante ofrece descuentos a pedidos mayores a \$100, postre para el cumpleaños y descuentos de los platos a la carta en fechas especiales como día del amor y la amistad, navidad, y año nuevo.

Flujos de ingreso

Los flujos de ingreso es la facturación del restaurante.

Recursos Clave

Los recursos clave del franquiciante son (PIXELGRAFIA, 2020):

- Sitio web que tenga el menú del restaurante, ubicación y que permita hacer reservaciones en línea.
- Aplicación móvil para que los clientes puedan realizar la solicitud de sus pedidos a domicilio según su ubicación geográfica, en Android e iOS.
- Aplicaciones móviles para entregas.
- El panel de gestión del sitio para operadores de servicios y restaurantes.

Actividades clave

Las actividades clave del restaurante son las acciones más importantes para que la misma tenga éxito y se detallan a continuación:

Know How

El restaurante cuenta con los manuales de procesos, propiedad intelectual de las recetas con las especificaciones de materia prima y cantidad utilizada para cada plato.

Red de partners

Asociación con partners para realizar entrega de comida a domicilio como Uber eats, rapi y pedidos ya, garantizando los estándares de calidad a la hora del traslado y conservación de alimentos.

Estructura de Costos

La estructura de costos del restaurante se menciona a continuación.

- Costo de ventas: costo de la materia prima.
- Nómina total: Sueldos
- Cargos fijos: Arrendamiento del local, gastos de servicios básicos agua luz e internet.
- Mantenimiento

1.1.3 IDENTIFICACIÓN DEL ESTADO ACTUAL Y EL ESTADO FUTURO

De lo observado en los estados financieros de Giardino Trattoria, las ventas han incrementado a mediados del año 2020 en un 42%. (Anexo I)

Con el objetivo de expandir su mercado, el mismo, quiere vender una franquicia para la ciudad de Quito a través del sistema de franquicia. No obstante, la venta de la franquicia provee la imagen corporativa del local, los manuales de las

recetas, procesos, estrategias de marketing, y la aplicación digital para que el consumidor pueda realizar pedidos en línea según su ubicación geográfica.

La situación deseada es que la franquicia expanda su mercado en la ciudad de Quito tanto en su local físico como en ventas a domicilio, para esto Giardino proporcionará un manual de cómo mantener la comida fresca y caliente al momento de entregarla en el domicilio del cliente.

1.1.4 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

De acuerdo a las estadísticas que provee el INEC, la segunda ciudad con mayor densidad poblacional es Quito, con 1'619.146 personas (INEC INFORMACION CENSAL, 2019). En esta, se encuentran la cámara de comercio italiano y la cámara Binacional Ecuatoriano Italiana y la agremiación de restaurantes de Pichincha quienes serán posibles interesados en adquirir la franquicia.

Por otra parte, un análisis realizado por el municipio del Distrito Metropolitano de Quito, indica que Quito “cuenta con un patrimonio culinario, artístico, artesanal y arquitectónico inigualable, que, junto a la calidad de su gente, le ha hecho merecedora de encontrarse entre las principales ciudades para vivir y para el turismo (Distrito Metropolitano de Quito, 2010).” Dentro de esta perspectiva, se ha analizado la posibilidad de colocar una franquicia de Giardino Trattoria en la ciudad capital.

Igualmente, de acuerdo a un artículo de la gastronomía de Quito realizado por el ministerio de turismo, indica que la capital del Ecuador existe más cultura gastronómica rica gracias a la mezcla de cultura y tradición (Turismo, 2019).

Adicionalmente, el franquiciante indica que no tiene los recursos para trasladarse a Quito, por lo que prefiere vender una franquicia que esté ubicada en la capital del país, para esto se cumplirán con todas las normas y requisitos necesarias para colocar una franquicia en la ciudad de Quito (comercial, 2021) (Franquicias, 2021) (Franquicias Ecuador, 2021)

De igual forma, se realizará el análisis de los costos totales de la implementación de la franquicia (Palacios, 2013), caso de negocios y beneficios esperados (Jorge Andres Sarmiento Rojas Carlos Humberto Correa Candamil, 2020).

Formulación de la oportunidad

Aprovechar la oportunidad del mercado gastronómico de la ciudad de Quito para aumentar sus ventas a través de un sistema de franquicias.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de proyecto para creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria en la ciudad de Quito, para su ejecución en el año 2022.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Giardino Trattoria e identificar las capacidades organizacionales para formular el modelo de negocio tipo Franquicia.
- Elaborar un plan de proyecto sobre la creación de una franquicia mediante la aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® estableciendo líneas bases de alcance, de tiempo y de costos, para que la ejecución del proyecto sea estructurada en base a las buenas prácticas del PMI®
- Determinar si el proyecto es rentable para poder implementarlo.

2 CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

2.1 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS GENERALES DEL PROYECTO

Para atender el requerimiento del Restaurant Giardino Trattoria se identificaron tres alternativas que se presentan en la tabla1.

Tabla 1 Alternativas generales del proyecto

ALTERNATIVA	DESCRIPCIÓN
Alternativa 1	Los mismos dueños montan otro local en la ciudad de origen
Alternativa 2	Los mismos dueños abren la franquicia en Quito
Alternativa 3	Creación un sistema de franquicias para implementar el restaurante en la ciudad Quito

A continuación, se encuentra el análisis de cada una de las alternativas:

Alternativa 1: En esta opción el dueño del restaurante italiano Giardino realizará la instalación otro restaurante del mismo estilo en la ciudad de Latacunga, encargándose de los procesos y logística del restaurante.

Alternativa 2: En esta opción el dueño del restaurante instalará otro local en la ciudad de Quito, con el mismo estilo y procesos que su restaurante original. Es decir, el dueño del restaurante se encargará de la gestión y manejo del restaurante.

Alternativa 3: En esta opción se realizará un sistema de franquicias para implementar por un tercero el restaurante italiano en la ciudad de Quito, liberando al dueño del restaurante de la operación y logística del mismo.

CUADRO COMPARATIVO QUE JUSTIFICA LA ELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

A fin de determinar cuál es la alternativa más conveniente, se identificaron cinco criterios de evaluación, a los cuales se le asignaron valores atendiendo a la escala que se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2 Valores de Ponderación de la justificación de la Alternativa

VALORES DE CALIFICACION	DESCRIPCION
5	Muy alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo

Los criterios utilizados y su evaluación se presentan a continuación.

Criterio: El proyecto se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa:

A este criterio se le asignó con el 20% de peso.

Alternativa 1.- Calificación: 2 Bajo

Descripción: A este criterio se le calificó como bajo puesto que el dueño generará gastos para implementar un restaurante en Latacunga y esto no es parte del objetivo estratégico ya que se quiere generar ganancias en la ciudad de Quito.

Alternativa 2.- Calificación: 3 Media

Descripción: A este criterio se le calificó como medio, puesto que el dueño del restaurante generará gastos para implementar el restaurante en la ciudad de Quito, estos gastos no forman parte del objetivo estratégico de la empresa.

Alternativa 3.- Calificación: 5 Muy Alta

Descripción: A esta alternativa se le dio la calificación más alta puesto que cumple con el objetivo estratégico ya que a pesar de generar gastos la elaboración de un sistema de franquicias, este a su vez genera ganancias para el dueño.

Criterio: Existe Disponibilidad del sponsor para la Alternativa

A este criterio se le calificó con el 15% de peso,

Alternativa 1.- Calificación: 2 Bajo

Descripción: A este criterio se le calificó como bajo, ya que la disponibilidad del sponsor de montar otro restaurante dentro de la ciudad de Latacunga es baja, puesto que no está dentro del modelo de una franquicia.

Alternativa 2.- Calificación: 2 Bajo

Descripción: A este criterio se le calificó como bajo, dado que la disponibilidad del sponsor de montar un restaurante en la ciudad de Quito es baja si no está dentro del modelo de una franquicia.

Alternativa 3.- Calificación: 5 Muy Alta

Descripción: A esta se le califico como muy alta, ya que sí existe disponibilidad de un sponsor de adquirir un sistema de franquicia para la ciudad de Quito.

Criterio: Disponibilidad de tiempo para la implementación de la alternativa
A este criterio se le calificó con el 20% de peso.

Alternativa 1.- Calificación: 5 Muy alto

Descripción: Se ha calificado como muy alta a la disponibilidad de tiempo para la implementación de la alternativa, dado que el dueño se encuentra en Latacunga y se le facilita dedicarle el tiempo a la implementación de un nuevo restaurante.

Alternativa 2.- Calificación: 3 Medio

Descripción: Se ha calificado como medio a la disponibilidad de tiempo para la implementación de la alternativa, dado que el dueño no se encuentra en Quito y su tiempo es limitado para la implementación de la franquicia en otra ciudad.

Alternativa 3.- Calificación: 4 Alto

Descripción: Se ha calificado como alta a la disponibilidad de tiempo para la implementación de la alternativa, dado que el franquiciador asignará a recursos disponibles que se dediquen a esta actividad.

Criterio: Disponibilidad de capital para la implementación de la alternativa

A este criterio se le calificó con el 25% de peso.

Alternativa 1.- Calificación: 3 Medio

Descripción: A esta alternativa se la calificó como medio, dado que el dueño del local si tiene capital para colocar otro restaurante dentro de la ciudad de Latacunga.

Alternativa 2.- Calificación: 1 Muy bajo

Descripción: A esta alternativa se le calificó como muy bajo, puesto que el dueño no tiene el capital suficiente para implementar un restaurante en la ciudad de Quito.

Alternativa 3.- Calificación: 5 Muy Alto

Descripción: A esta alternativa se le dio la calificación muy alta, dado que el franquiciado si tendrá el capital suficiente para invertir en la franquicia que se ubicará en la ciudad de Quito.

Criterio: Nivel de Riesgo asociado al nivel de rentabilidad

A este criterio se le calificó con el 20% de peso.

Alternativa 1.- Calificación: 1 Muy Bajo

Descripción: El nivel de riesgo es muy bajo dado que el mismo dueño debe invertir en un restaurante en la ciudad de Latacunga, y su rentabilidad será menor.

Alternativa 2.- Calificación: 2 Bajo

Descripción: El nivel de riesgo es bajo dado que el mismo dueño debe invertir en un restaurante en la ciudad de Quito, y su rentabilidad no será alta.

Alternativa 3.- Calificación: 3 Medio

Descripción: El nivel de calificación es medio, puesto que el franquiciado tendrá el riesgo de invertir su capital en la franquicia. Y existe mayor rentabilidad para el franquiciante y para el franquiciado.

Basado en la evaluación realizada se elaboró el cuadro comparativo que justifica la elección de la mejor alternativa que se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3 Cuadro comparativo que justifica la elección de la mejor alternativa

CRITERIO	PESO CRITERIO	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
		CALIFICACIÓN (1-S)	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN (1-S)	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN (1-S)	PONDERACIÓN
El proyecto se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa	20%	2	0,4	3	0,6	5	1
Existe disponibilidad del sponsor para la alternativa	15%	2	0,3	2	0,3	5	0,75
Tiempo para la implementación de la alternativa	20%	5	1	3	0,6	4	0,8
Costos para la implementación de la alternativa	25%	3	0,75		0,25	5	1,25
Nivel de riesgos	20%	1	-0,2	2	-0,4	-3	-0,6
			2,25		1,35		3,2

En base a lo descrito anteriormente, se evidencia que la mejor alternativa es la 3 dado que se apega a los objetivos estratégicos de la compañía que es el de generar más capital, existe disponibilidad del sponsor y capital para invertir en la misma.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 OFERTA Y DEMANDA DEL BIEN O SERVICIO DEL PROYECTO

Para conocer la Oferta y Demanda de la creación de una franquicia del restaurante italiano en Quito, se identificó como población a los socios de la cámara de comercio italiana, cámara binacional ecuatoriano-italiana y a la agremiación de restaurantes de Pichincha, los cuales se muestran en la Tabla 4

Tabla 4 Población a investigar (Camara Italiana en Ecuador, 2019) (Cámara Binacional Ecuatoriano Italiana, 2021) (Agremiación de Restaurantes de Pichincha, 2021)

Entidad	Asociados
Cámara de Comercio Italiana del Ecuador	96
Cámara Binacional Ecuatoriano Italiana	59
Agremiación de restaurantes de Pichincha	56
Tamaño de la población	211

Para realizar el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula

Ecuación 1 Cálculo de una muestra (Mariela Torres, 2021)

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

En donde

N es el Tamaño de la población

Z es el nivel de confianza

P es la probabilidad de éxito o proporción esperada

Q es la probabilidad del fracaso

D es la precisión o error máximo admisible en términos de proporción

$$N = 211$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$D = 5\%$$

$$n = \frac{211 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{5\%^2 * (211 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{202,64}{1,49}$$

$$n = 136,4 \approx 137$$

Para determinar si el plan de creación de una franquicia del restaurante italiano en la ciudad de Quito es viable, se ha realizado una encuesta a 137 personas para determinar el interés en la adquisición de la franquicia, y la capacidad financiera del interesado. En el anexo II se encuentra el modelo de la encuesta a emplear.

Se han realizado 12 preguntas en la encuesta, en las cuales se ha determinado que

Resultados de la encuesta

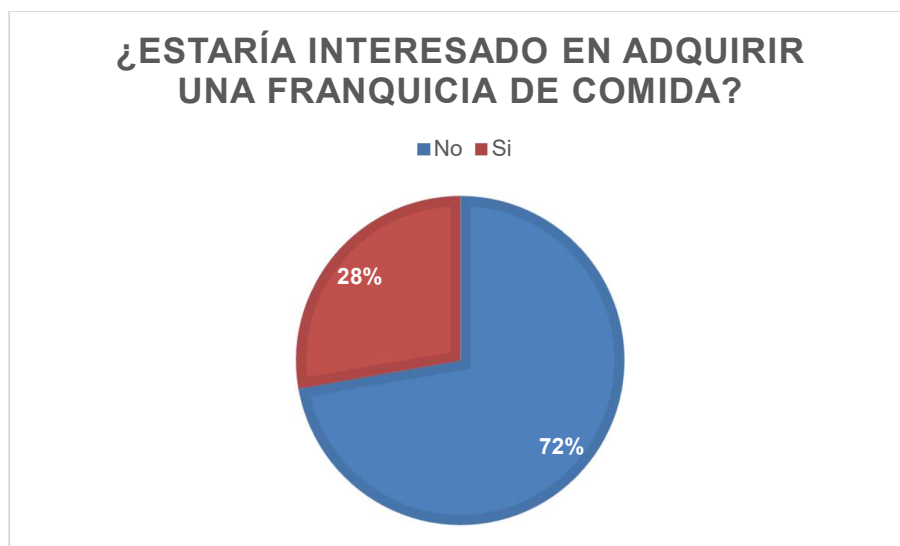


Ilustración 1 Resultado Encuesta, pregunta 1 ¿Estaría interesado en adquirir una franquicia de comida?

Explicación:

El 28% está interesado en adquirir una franquicia mientras el 72% no está interesado

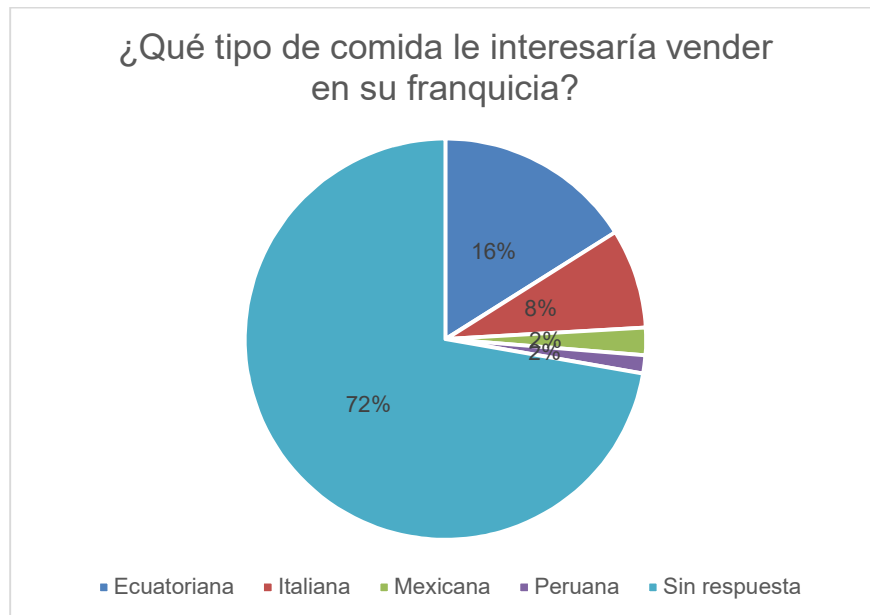


Ilustración 2 Resultado Encuesta, pregunta 2 ¿Qué tipo de comida le interesaría vender en su franquicia?

Explicación:

Dado que el 72% no está interesado en adquirir una franquicia, no tuvieron la opción de decir en que franquicia estaban interesados

El 16% están interesados en adquirir una franquicia ecuatoriana

8% están interesados en adquirir una franquicia italiana

2% están interesados en adquirir una franquicia mexicana

2% están interesados en adquirir una franquicia peruana

¿CUÁL ES SU LUGAR DE RESIDENCIA EN ECUADOR?

■ Cuenca ■ Guayaquil ■ Loja ■ Manabí ■ Quito

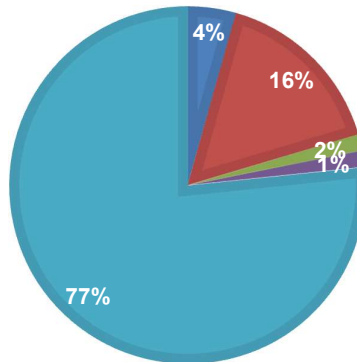


Ilustración 3 Resultado Encuesta, pregunta 3 ¿Cuáles su lugar de residencia en Ecuador?

Explicación:

El 77% de la población encuestada reside en Quito, mientras el 16% reside en Guayaquil, 4% en Cuenca, 2% en Loja y el 1% en Manabí

¿EN QUÉ CIUDAD DESEA IMPLEMENTAR SU RESTAURANTE?

■ Cuenca ■ Guayaquil ■ Quito

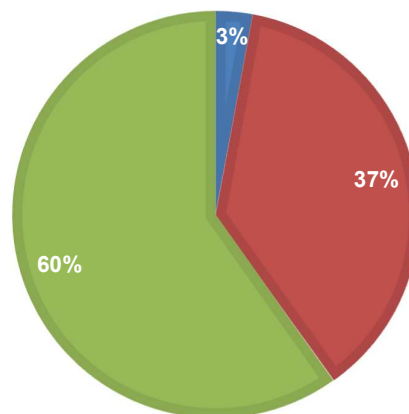


Ilustración 4 Resultado Encuesta, pregunta 4 ¿En qué ciudad desea implementar su restaurante?

Explicación:

El 60% de la población encuestada implementará su restaurante en Quito, mientras que el 37% en Guayaquil y el 3% en Cuenca.

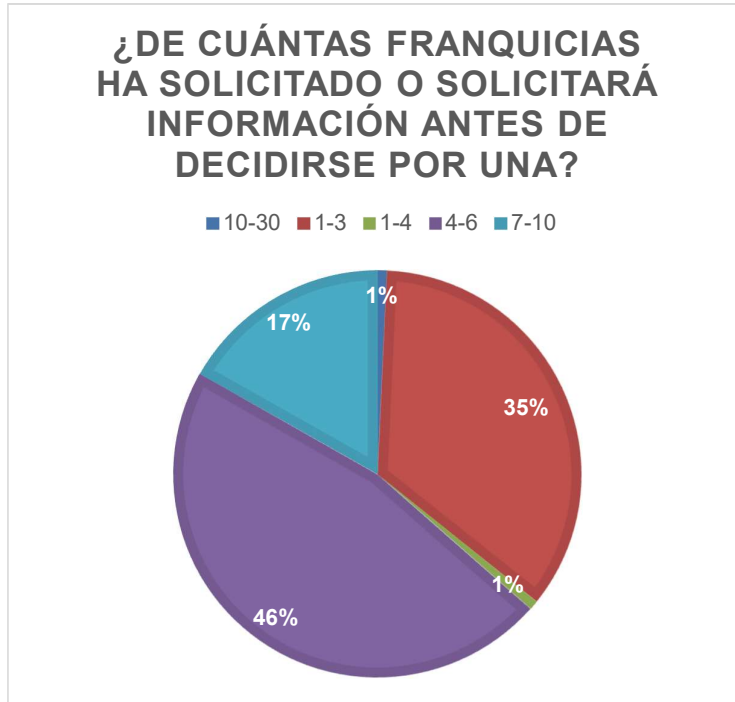


Ilustración 5 Resultado Encuesta, pregunta 5 ¿De cuántas franquicias ha solicitado o solicitará información antes de decidirse por una?

Explicación:

El 48% de la población encuestada ha indicado que ha solicitado o solicitará información de 4-6 franquicias antes de solicitarse por una, el 35% ha indicado que de 1-3, el 17% de 7-10 mientras que el 1% de 10-30.

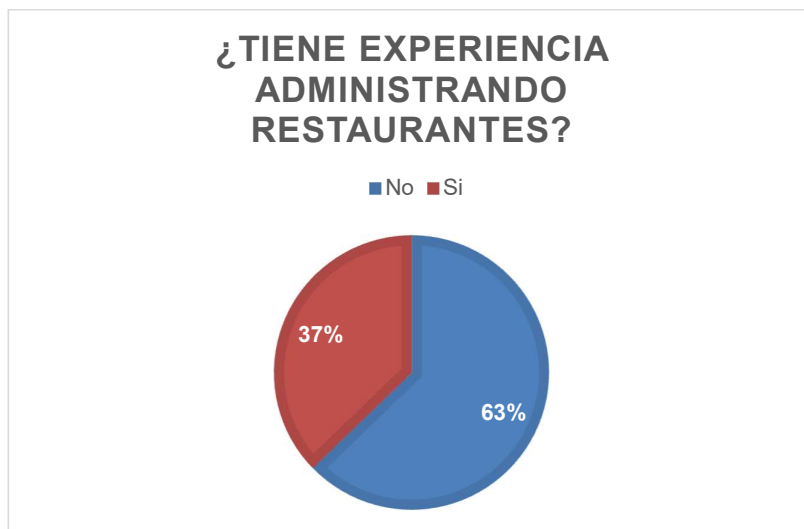


Ilustración 6 Resultado Encuesta, pregunta 6 ¿Tiene experiencia administrando restaurantes?

Explicación:

El 63% de la población encuestada indica que no tiene experiencia administrando restaurantes, mientras que el 37% indica que sí.



Ilustración 7 Resultado Encuesta, pregunta 7 ¿Tiene experiencia en el sector de franquicias de restaurantes?

Explicación:

El 85% de la población encuestada indica que no tiene experiencia en el sector de franquicias de restaurantes, mientras que el 15% indica que si tiene experiencia.



Ilustración 8 Resultado Encuesta, pregunta 8 ¿Cómo desearía realizar el pago de royalties de explotación?

Explicación:

El 62% de la población encuestada indica que desearía realizar el pago de royalties mensualmente, el 22% trimestral, el 12% semestral mientras que el 4% anual.



Ilustración 9 Resultado Encuesta, pregunta 9 ¿Cuánto tiempo tiene disponible para dedicarle a un negocio de franquicia?

Explicación:

El 94% de la población encuestada indica que tiene disponible tiempo parcial para dedicarle a un negocio de franquicia, mientras que el 6% tiene tiempo completo.

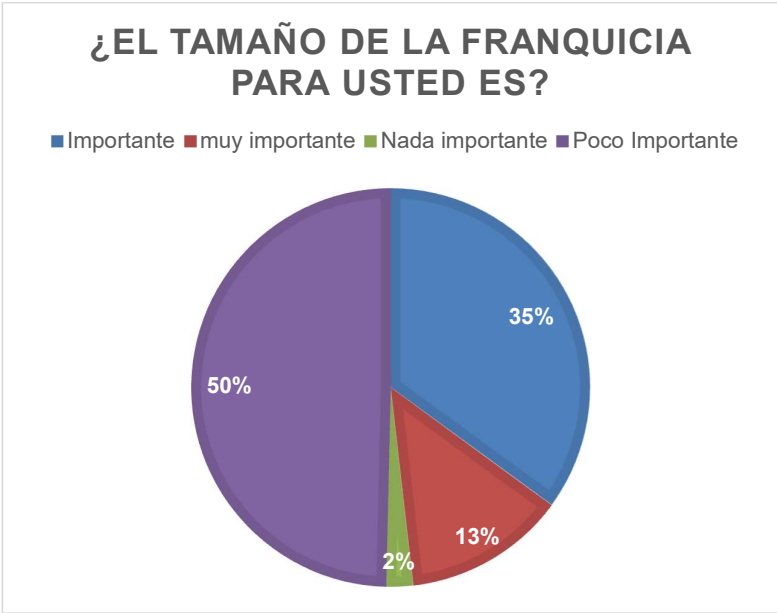


Ilustración 10 Resultado Encuesta, pregunta 10 ¿El tamaño de la franquicia para usted es?

Explicación:

El 50% de la población encuestada indica que es poco importante el tamaño de la franquicia.

El 35% de la población encuestada indica que es importante el tamaño de la franquicia.

El 13% de la población encuestada indica que es muy importante el tamaño de la franquicia.

El 2% de la población encuestada indica que es nada importante el tamaño de la franquicia.

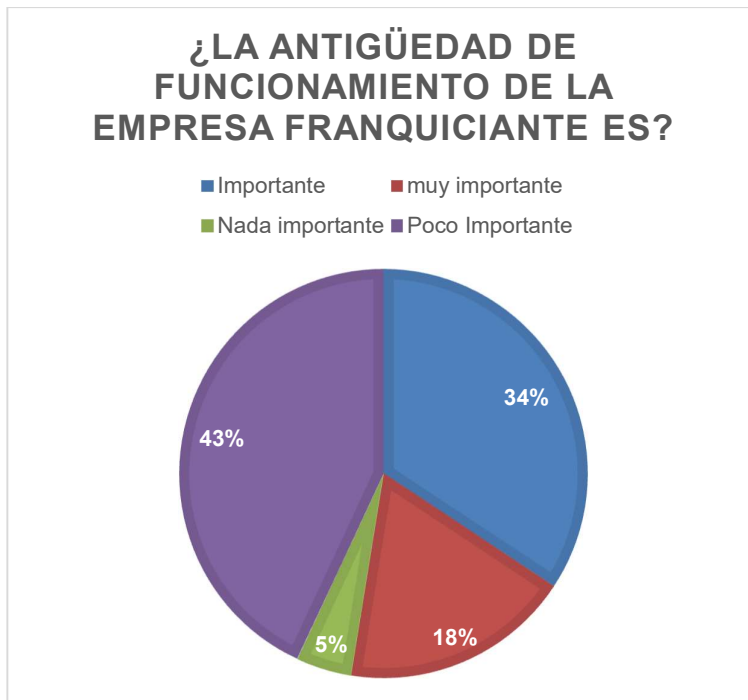


Ilustración 11 La antigüedad de funcionamiento de la empresa franquiciante es?

Explicación:

El 43% de la población encuestada indica que es poco importante la antigüedad de funcionamiento de la empresa franquiciante. El 34% indica que es importante, el 18% que es muy importante, y finalmente el 6% indica que es nada importante.

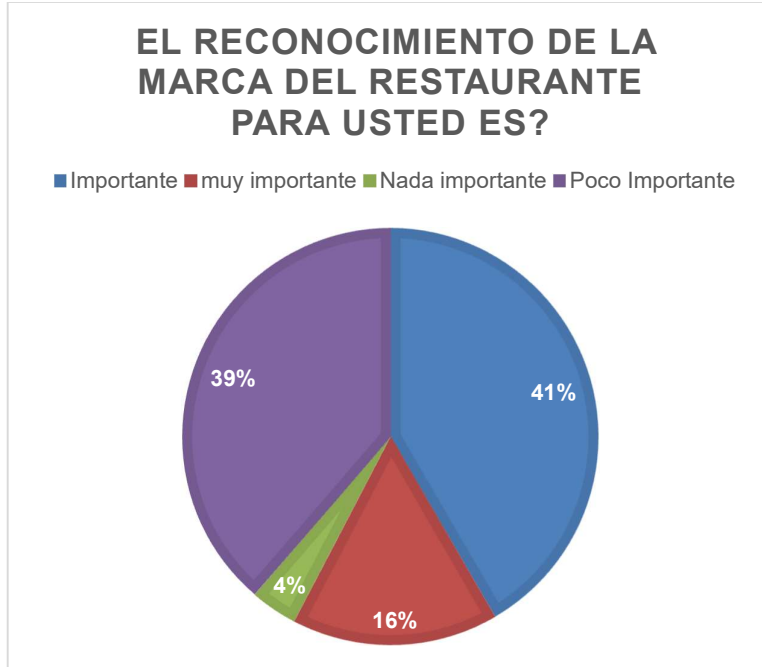


Ilustración 12 Resultado Encuesta, pregunta 12 ¿El reconocimiento de la marca del restaurante para usted es?

Explicación

El 41% de la población encuestada indica que es importante el reconocimiento de la marca del restaurante, el 39% indica que es poco importante, el 16% indica que es muy importante y el 4% indica que nada.

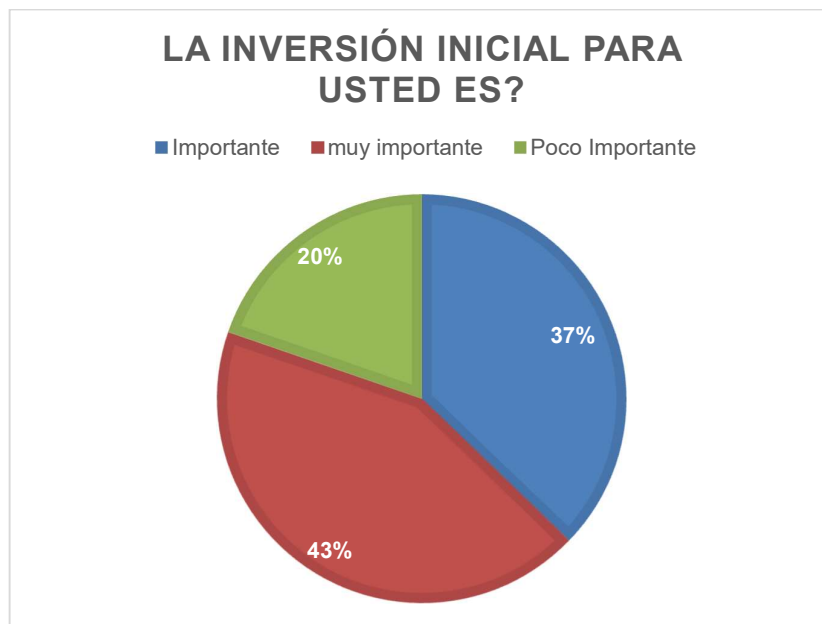


Ilustración 13 Resultado Encuesta, pregunta 13 ¿La inversión inicial para usted es?

Explicación:

El 43% de la población encuestada indica que la inversión inicial es muy importante, el 37% es importante, el 20% indica que es poco importante.

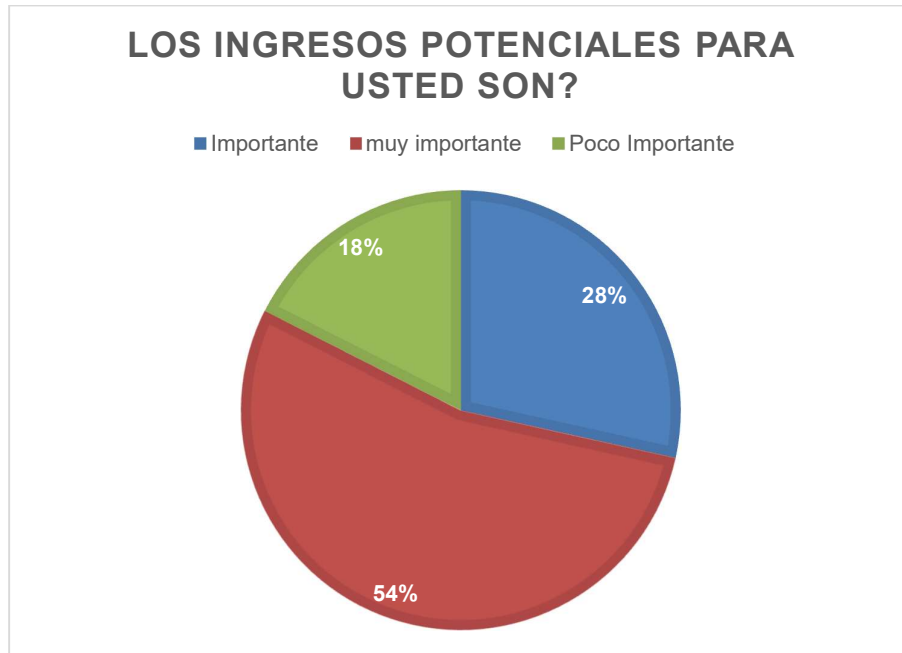


Ilustración 14 Resultado Encuesta, pregunta 14 ¿Los ingresos potenciales para usted son?

Explicación:

El 54% de la población encuestada indica que los ingresos potenciales son muy importantes, el 28% indica que es importante y el 18% que es poco importante.

ES IMPORTANTE PARA USTED EL NÚMERO DE RESTAURANTES FRANQUICIADOS QUE EXISTAN EN LA MISMA CIUDAD

■ Importante ■ muy importante ■ Poco Importante

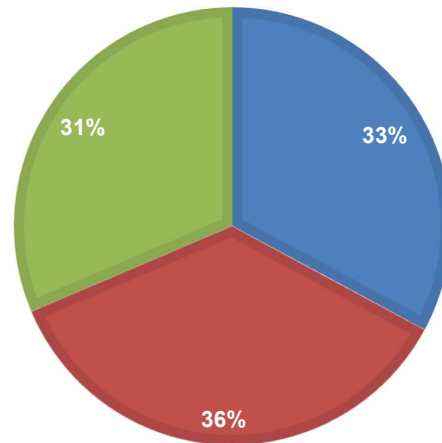


Ilustración 15 Resultado Encuesta, pregunta 15 ¿Es importante para usted el número de restaurantes franquiciados que existan en la misma ciudad?

Explicación:

El 36% de la población encuestada indica que es muy importante el número de restaurantes franquiciados que existan en la misma ciudad, el 33% que es importante y el 31% que es poco importante.



Ilustración 16 Resultado Encuesta, pregunta 16 ¿Por qué has pensado en invertir en una franquicia?

Explicación:

El 100% de la población encuestada indica que han pensado en invertir en una franquicia para ampliar sus ganancias.

2.2.2 IMPACTO DEL PROYECTO EN LA COMPAÑÍA Y BENEFICIOS A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La creación de un sistema de franquicia para el restaurante Giardino tendrá un impacto económico positivo dado que este generará ganancia para la compañía.

Los beneficios que se obtendrán con la implementación de este proyecto son los siguientes:

- 1) Penetración del producto dentro del mercado gastronómico por crecimiento geográfico, considerando que el restaurante estará ubicado en más provincias. Por consiguiente, la marca será conocida a nivel nacional y ganará popularidad en el mercado gastronómico.

- 2) La creación de una franquicia generará ingresos adicionales a los propietarios de la empresa, considerando la creación de restaurantes a nivel nacional, los cuales generarán regalías para la organización.
- 3) Posicionamiento de la marca mediante la creación de un sistema de franquicias. Debido a que, se realizará campaña de marketing ofertando el sistema de franquicias indicando los beneficios a conseguir.

2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Se presenta el análisis financiero desde la perspectiva del franquiciante y el franquiciado, debido a que debe evaluarse la viabilidad del proyecto para ambas partes.

Supuestos

Con el objetivo de mantener una buena relación con el cliente, y a su vez de garantizar que las actividades puedan fluir sin que existan inconvenientes con el franquiciante, se establecerá un valor de royalties o regalías de 4,5% de las ventas brutas. El porcentaje seleccionado es bajo con respecto al porcentaje frecuente de ventas brutas que se selecciona para una franquicia. (Impulsa Popular, 2018). Cabe recalcar, que estos royalties serán los flujos positivos aplicados para capacitaciones, acompañamiento, costos legales y manuales que se entregarán al franquiciado.

Por otra parte, se ha utilizado la tasa de descuento indicada por el Banco Central del Ecuador para los cálculos del presente análisis. (Banco Central del Ecuador, 2010)

De la misma forma, se han utilizado las cifras del Banco Central del Ecuador para crecimiento de ventas interanuales de alojamiento y restaurantes equivalentes al 3,1% (Banco Central del Ecuador, 2021).

Se van a considerar las ventas del primer año con las cifras de las ventas del restaurante que se encuentra operando actualmente en Latacunga.

Se han considerado como supuestos las ventas y gastos del último año de casa matriz de Latacunga. Considerando que el mercado de Quito es más grande que el de Latacunga. En el modelo de franquicia se replicarán los costos a los franquiciados.

CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EL FRANQUICIADO

Para la implementación del sistema de franquicias del restaurante Giardino Trattoria, se estima que los gastos operacionales relacionados por acompañamiento, manuales de procesos, recetas e imagen corporativa estén alrededor de \$25.000 dólares americanos (estimación de alto nivel).

Para la tasa de descuento se utiliza la tasa efectiva máxima para el segmento empresarial según el BCE 10.21% y el porcentaje de crédito hipotecario a octubre del 2021 según el BCE de 7.74% que da un total de 17.95%

Tabla 5 Flujo de Caja proyectado para Giardino como Franquiciado

Flujo de Caja Proyectado						
	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		210.842	217.378	224.117	231.064	238.227
Costo de Ventas		78.795	81.237	83.756	86.352	89.029
Utilidad Bruta en Ventas		132.047	136.141	140.361	144.712	149.198
Gastos Operacionales						
Gastos de Operación		57.232	59.006	60.835	62.721	64.666
Gastos de Venta		11.642	12.003	12.375	12.759	13.154
Gastos Royalties		9.488	9.782	10.085	10.398	10.720
Gastos de Admistración		33.576	34.617	35.690	36.797	37.937
Total gastos Operacionales		111.938	115.408	118.986	122.675	126.478
Flujo de Caja	-25.000	20.109	20.732	21.375	22.038	22.721
Tasa Royalties		4,50%				
Tasa de descuento		17,95%				
Incremento vtas interanual		3,10%				

El cálculo de TIR es “la tasa de descuento que hace el VAN igual a cero” (Lledó, 2015)

Ecuación 2 Fórmula del VAN (Lledó, 2015)

$$BN_0 + \frac{BN_1}{1+tir} + \frac{BN_2}{(1+tir)^2} + \frac{BN_3}{(1+tir)^3} + \dots + \frac{BN_n}{(1+tir)^n} = 0$$

Para calcular el TIR con Excel, se debe aplicar la formula =TIR (Rango del flujo de caja).

El cálculo del VAN o valor actual neto consiste en el cálculo del “valor actual de cada uno de los flujos de beneficios netos del proyecto:

Ecuación 3 Fórmula del VAN (Lledó, 2015)

$$VAN = BN_0 + \frac{BN_1}{(1+i)} + \frac{BN_2}{(1+i)^2} + \frac{BN_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{BN_n}{(1+i)^n}$$

Para calcular el VAN con Excel, se debe aplicar la fórmula =VAN (tasa; rango del flujo de caja)

Tabla 6 Cálculo del TIR y VAN como Franquiciado

TIR	78%
VAN	\$41.315,57
Periodo recuperación (años)	1,24

2.3 CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS PARA EL FRANQUICIANTE

Para la implementación del sistema de franquicias del restaurante Giardino Trattoria, se estima que los gastos operacionales relacionados por acompañamiento, manuales de procesos, recetas e imagen corporativa estén alrededor de \$12.500 dólares americanos (estimación de alto nivel).

Tabla 7 Flujo de Caja proyectado como Franquiciante

Franquiciante Giardino Trattoria Café
Flujo de Caja Projectado

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de franquicias		1	3	5	7	9
Ingresos Canon Inicial		25000	25000	25000	25000	25000
Ingresos por Royalties/Franquicia		9.488	9.782	10.085	10.398	10.720
Total Ingresos		34.488	104.346	175.426	247.785	321.482
Gastos Operacionales						
Entrenamiento y Capacitacion		18.500	7.500	12.500	17.500	22.500
Asistencia		12.500	6.600	11.000	15.400	19.800
Publicidad		48.500	60.625	75.781	94.727	118.408
Total gastos Operacionales		79.500	74.725	99.281	127.627	160.708
Flujo de Caja	-15.000	-45.012	29.621	76.145	120.159	160.774
Tasa de descuento	17,95%					
Cantidad de franquicias/año	2					

El cálculo de TIR y VAN

Tabla 8 Cálculo del TIR y VAN como Franquiciante

TIR	83%
VAN	\$147.039,10
Periodo recuperación (años)	3,03

2.3.1 VIABILIDAD

Para que el proyecto sea viable, el mismo debe ser factible desde la perspectiva del franquiciante como del franquiciado.

2.4 JUSTIFICACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO Y SU APOORTE PARA EL FRANQUICIADO

Como se observa en la tabla 7, el valor actual neto de los flujos de caja proyectado es \$41.315,57 dólares americanos, al ser mayor a cero este proyecto es considerado como viable.

De igual manera, dado que el TIR es 78% y es mayor a la tasa de descuento considerada en 17.95%, nuevamente se considera a la oportunidad como factible.

Desde el punto de vista del franquiciado, el tiempo de retorno de la inversión es mayor a un año, lo cual indica que el proyecto es posible.

2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO Y SU APOORTE PARA EL FRANQUICIANTE

Como se observa en la tabla 9, el valor actual neto de los flujos de caja proyectado es \$147.039,10 dólares americanos, al ser mayor a cero este proyecto es considerado como factible.

De igual importancia, dado que el TIR es 83% y es mayor a la tasa de descuento considerada en 17.95%, nuevamente se considera a la oportunidad como realizable.

Desde el punto de vista del franquiciante, el tiempo de retorno de la inversión es 3 años, lo cual indica que el proyecto es posible.

Por consiguiente, por los análisis realizados anteriormente se considera que el proyecto en su totalidad es viable, tanto desde la perspectiva del franquiciante, como desde el franquiciado.

3 PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DE PMI®-PMBOK®

3.1 DESARROLLO DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Tabla 9 Acta de constitución del proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
Fecha	Nombre del Proyecto	Director del Proyecto	Sponsor
15/11/2021	CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA DEL RESTAURANTE GIARDINO TRATTORIA	Verónica Cevallos	Israel Valero
Fecha de Inicio del Proyecto		Fecha de Fin del Proyecto	
15/11/2021		15/03/2022	
Objetivo General del Proyecto			
Crear una franquicia del restaurante Giardino Trattoria en la ciudad de Quito, para el crecimiento de los ingresos y posicionamiento de la marca de la compañía.			
Objetivo Específico del Proyecto			
<ul style="list-style-type: none"> • Crear el enfoque legal para la franquicia del restaurante Giardino para darle una figura jurídica al sistema de franquicia. • Creación de los manuales de servicio para la gestión administrativa de los franquiciados. • Crear un manual de procesos y procedimientos para la gestión operativa de la franquicia. • Creación de un manual de capital humano para la contratación del personal. • Creación de un manual de enfoque comercial para la implementación de las estrategias de marketing y expansión. • Crear una aplicación web para servicio a domicilio. • Crear un call center para soporte al cliente. • Afiliar a la franquicia con una plataforma de entregas a domicilio conocida. 			
Justificación del Proyecto			
Quito ha sido catalogada como patrimonio culinario por el Distrito Metropolitano de Quito, donde existe una cultura gastronómica rica gracias a la mezcla de cultura y tradición. Además, en la capital del Ecuador se encuentra la cámara de comercio italiano, y la cámara binacional Ecuatoriano-Italiana y el gremio de restaurantes de Pichincha los cuales serán los posibles interesados para adquirir la franquicia.			
Necesidad del Negocio			
Aumentar los ingresos de la compañía mediante la creación de la franquicia.			
Entregables del Proyecto			
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de intención • Contrato de franquicia • Definición de estándares de la franquicia • Sistema de fidelización de los clientes • Manual operativo y logístico • Perfil de puestos de empleados • Procesos de reclutamiento y selección • Manual de capacitación para los empleados • Manual de marketing y expansión • Creación de una aplicación web para entregas a domicilio • Afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio 			
Identificación de Grupos de Interés			
<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor (Los dueños del restaurante). 			

• Empleados.	
• Franquiciantes.	
• Clientes comensales.	
• Municipio.	
• Ministerio de turismo.	
Riesgos Macros	
<ul style="list-style-type: none"> Al abrir una franquicia el sponsor puede incurrir en gastos muy elevados lo que puede generar pérdidas en lugar de ingresos. Al abrir una franquicia fuera de la ciudad de Latacunga, el sponsor puede tener dificultad para movilizarse para realizar el monitoreo de procesos y procedimientos al franquiciado. Con las nuevas mutaciones del COVID19, pueden existir nuevamente restricciones de movilidad lo cual afectaría los ingresos de la franquicia. 	
Beneficios Colaterales	
Mayor posicionamiento de la marca en un 30%.	
Mayor reconocimiento en el mercado en un 30%.	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> El sponsor contará con los recursos necesarios para invertir. El municipio otorgará los permisos necesarios para la operación de la franquicia. Se contarán con los recursos suficientes para realizar los manuales de recetas y procedimientos. El chef proporcionará los detalles necesarios para que cada plato cuente con la misma calidad que el restaurante original. El restaurante estará en operación continua incluso si existen restricciones de movilidad gracias a la aplicación web para realizar pedidos a domicilio. 	
Restricciones	
Se requiere que el proyecto sea culminado máximo hasta finales marzo 2022	
El presupuesto del proyecto no puede exceder \$15000 que han sido aprobados por el sponsor	
Hitos	
	Fecha de entrega (dd/mm/aaaa)
Firma del acuerdo de intención	15/11/2021
Firma del contrato	17/11/2021
Firma del Acta de Constitución	19/11/2021
Kickoff meeting	21/11/2021
Definición de estándares de la franquicia	25/11/2021
Aprobación del Sistema de fidelización de los clientes	05/12/2021
Aprobación de procedimientos y procesos	15/12/2021
Aprobación del Manual operativo y logístico	30/12/2021
Aprobación del perfil de puestos de empleados	05/01/2021
Aprobación de los procesos de reclutamiento y selección	10/01/2021
Aprobación del manual de capacitación para los empleados	15/01/2021
Aprobación del Manual de marketing y expansión	30/01/2021
Aceptación de la una aplicación web para entregas a domicilio	15/03/2022

Afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	15/03/2022	
Aceptación y cierre del proyecto	15/03/2022	
Autorizaciones		
Elaborado por:	Verónica Cevallos	Fecha
	Director de Proyecto Asignado	15/10/2021
Aprobado por:		Fecha
		15/10/2021

3.2 REGISTRO Y ANÁLISIS DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Matriz de análisis de estrategias para gestión de interesados

Tabla 10 Matriz de análisis de estrategias para la gestión de interesados

MATRIZ ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA GESTIÓN DE INTERESADOS							
ID Interesado	INTERESADO	TIPO	ID	EXPECTATIVA	PODER	INTERES	VALOR
STK-01	Sponsor Dueños del restaurante	INTERNO	EX01	Espera que los manuales reflejen los procesos actuales del restaurante	ALTO	ALTO	Bloqueador
			EX02	Espera aumentar sus ingresos mediante regalías			
			EX03	Espera posicionar la marca dentro del mercado gastronómico			
STK-02	Franquiciado	EXTERNO	EX01	Espera que el tiempo de implementación de los procesos no excedan a los 20 días laborables en tiempo, y sean de máximo 15 actividades.	ALTO	ALTO	Bloqueador
			EX02	Contar con apoyo del franquiciante			
			EX03	Contar con una guía de marketing para publicitar el producto			
			EX04	Contar con una aplicación web			

				para envíos a domicilio			
			EX05	Contar con la afiliación a una de las plataformas de envíos a domicilio			
STK-03	Empleados	EXTERNO	EX01	Procesos de fácil implementación	BAJO	ALTO	No Aliado
			EX02	Capacitaciones continuas			
STK-04	Cientes comensales	EXTERNO	EX01	Que los franquiciados manejen los mismos estándares de calidad	BAJO	ALTO	No Aliado
STK-05	Municipio	EXTERNO	EX01	Cumplimiento de las ordenanzas e impuestos	BAJO	BAJO	Monitoreo
STK-06	Ministerio de Turismo	EXTERNO	EX01	Cumplimiento de la normativa vigente	BAJO	BAJO	Monitoreo
STK-07	Director de Proyectos	INTERNO	EX01	Espera culminar el proyecto a tiempo	ALTO	ALTO	Bloqueador
STK-08	Analista de Procesos	INTERNO	EX01	Espera entregar a tiempo los manuales de procesos.	BAJO	ALTO	No Aliado
STK-09	TI	INTERNO	EX01	Espera entregar a tiempo la aplicación de manera funcional.	BAJO	ALTO	No Aliado
			EX02	Espera entregar a tiempo el call center de manera funcional			
STK-10	Consultor Legal	EXTERNO	EX01	Espera elaborar el contrato de compra venta de la franquicia contemplando clausulas de deberes y derechos del franquiciado	ALTO	ALTO	Bloqueador
STK-11	Gerente de Marketing	INTERNO	EX01	Espera entregar a tiempo los manuales de servicios	BAJO	ALTO	No Aliado

Estrategias para involucrar Interesados.

Tabla 11: Estrategias para el involucramiento de interesados del proyecto.

ID Interesado	Rol	Poder	Interés	Estrategia
STK-01	Sponsor Dueños del restaurante	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
STK-02	Franquiciado	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
STK-03	Empleados	Bajo	Alto	Mantener informadas
STK-04	Clientes comensales	Bajo	Alto	Mantener informadas
STK-05	Municipio	Bajo	Bajo	Monitorear (esfuerzo mínimo)
STK-06	Ministerio de turismo	Bajo	Bajo	Monitorear (esfuerzo mínimo)
STK-07	Director de Proyectos	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
STK-08	Analista de Procesos	Bajo	Alto	Mantener informadas
STK-09	TI	Bajo	Alto	Mantener informadas
STK-10	Consultor Legal	Alto	Alto	Involucrar y atraer activamente
STK-11	Gerente de Marketing	Bajo	Alto	Mantener informadas

Involucramiento de los interesados.

Tabla 12: Involucramiento de interesados del proyecto.

ID Interesado	Rol	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Director/Lider
STK-01	Sponsor Dueños del restaurante					CD
STK-02	Franquiciado				C	D
STK-03	Empleados	C			D	
STK-04	Clientes comensales	C			D	
STK-05	Municipio	C	D			
STK-06	Ministerio de turismo	C	D			
STK-07	Director de Proyectos				CD	
STK-08	Analista de Procesos				CD	
STK-09	TI				CD	
STK-10	Consultor Legal				CD	
STK-11	Gerente de Marketing				CD	

C: Nivel de involucramiento actual, **D:** Nivel deseado de involucramiento. CD

3.3 GESTIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Ciclo de vida del proyecto

A continuación, se detallan las fases que conformarán el ciclo de vida del proyecto.

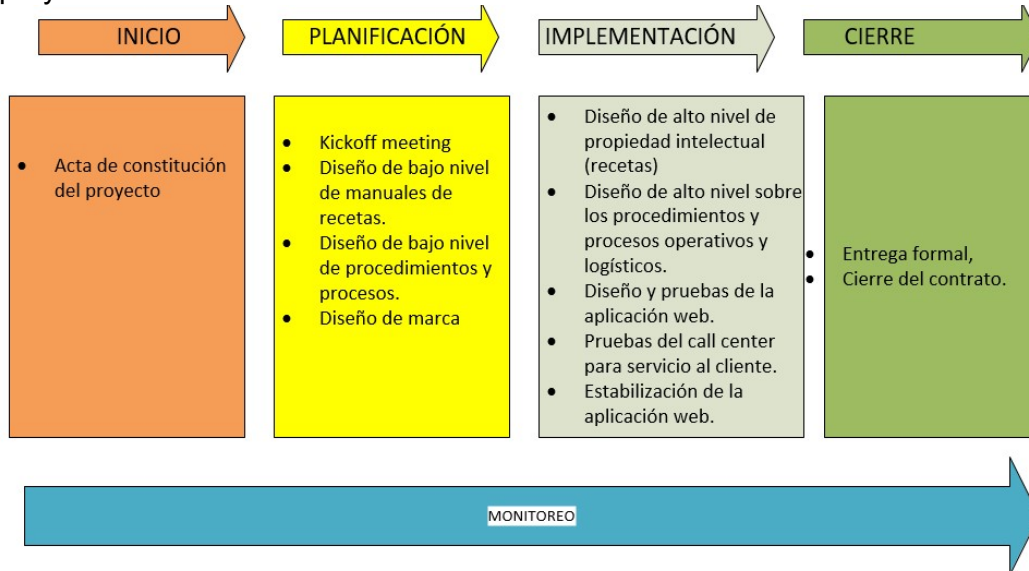


Figura 1. Ciclo de Vida del proyecto

Control integrado de cambios

Semanalmente, el PM analizará los cambios solicitados, y comunicará al comité de cambios los riesgos que cada cambio involucra. El comité de cambios está formado por los dueños del restaurante, el sponsor y el franquiciado, el mismo que se encargará de aprobar o rechazar los cambios solicitados. A continuación, se presenta el proceso integral de control de cambios y el formato a utilizar.

Tabla 13: Formato de solicitud de cambios del proyecto.

SOLICITUD DE CAMBIO DEL PROYECTO			
COLOQUE UNA X DONDE QUIERA REALIZAR SU CAMBIO			
Alcance		Cambios en el contrato	
Cronograma		Entregables	
Costos		Otros (especifique)	
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO SOLICITADO			
Describa el cambio solicitado			
JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO SOLICITADO			

Espacio para escribir la justificación
IMPACTO DE NO IMPLEMENTARSE EL CAMBIO
Describa el impacto
IMPACTO EN COSTOS
Aumenta o disminuyen los costos.
IMPACTO EN TIEMPO
Fecha base de finalización del proyecto (dd/mm/aa)
Fecha nueva de finalización del proyecto (dd//mm/aa)
IMPACTO DE ENTREGABLES
Describa impacto de entregables si se realiza el cambio
EXISTEN OTROS IMPACTOS
Describa si existen otros impactos
ALTERNATIVAS
¿Existen alternativas a emplear si no se ejecuta el cambio solicitado? Explique

Registro Lecciones Aprendidas

El PM realizará una reunión quincenal con el franquiciante, franquiciado y director del proyecto en la cual se tratarán las lecciones aprendidas. De la misma manera, el PM será el encargado de registrar estas lecciones quincenalmente en el formato que se muestra a continuación.

Tabla 14: Formato de lecciones aprendidas.

Nombre del Proyecto: CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA DEL RESTAURANTE GIARDINO TRATTORIA	
Fecha de inicio: 15/11/2021	Fecha finalización proyecto: 15/03/2021
Entidad Ejecutora del proyecto:	
Nombre del director del proyecto: Verónica Cevallos	
Nombre del sponsor:	
Tema de la lección aprendida:	
Miembros del equipo	1.
	2.

	3.
	4.
	5.
Descripción del escenario al que se enfrentó el equipo del proyecto	
Etapas del proyecto en la que se presentó el suceso:	
Decisiones o acciones implementadas para enfrentar el suceso y resolverlo	1.
	2.
	3.
	4.
Resultados derivados de las acciones realizadas ¿Qué salió bien y/o mal?	
Recomendaciones para proyectos futuros	1.
	2.
	3.
	4.

Cerrar proyecto

Para cerrar el proyecto, el director del mismo será el encargado de entregar los manuales que contengan las recetas de todos los platos con cantidades exactas por porción, manuales de procesos y procedimientos, aplicación digital implementada y probada por el franquiciado, y el diseño de marca. Los documentos deben entregarse en formato físico y digital, y el franquiciado debe firmar la entrega recepción formal de los documentos para proceder al cierre del proyecto.

Formato acta de cierre

Tabla 15: Información del proyecto.

Proyecto:	CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA DEL RESTAURANTE GIARDINO TRATTORIA
Patrocinador:	Sponsor
Director de proyecto	Verónica Cevallos

Tabla 16: Cumplimiento del alcance.

Alcances del proyecto (Tal y como se definió en el documento de definición)	Se realizó (Sí/No)	Comentarios Explique las razones por las cuales no se cumplieron los objetivos
Etapa 1		
Etapa 2		
...		

Check-list de la documentación final

La relación de documentación entregada sobre la base del documento de definición es:

Tabla 17: Checklist de la documentación final.

Código de entregable	Criterio de aceptación	Se realizó (Sí/No)	Comentarios
Contrato para la adquisición de la franquicia	Esta legalmente constituida la empresa		
Manuales de franquicia	Debe contener los procesos y procedimientos del manejo de alimentos, logísticos y operativos de la compañía.		
Manuales de recetas	Debe tener la cantidad de materia prima a utilizar y porciones por cada plato		
Capacitación semestral de servicio al cliente al personal franquiciado	Se debe realizar semestralmente la capacitación de servicio al cliente		
Manual de Branding	Se debe entregar un plan anual de marketing al franquiciado		
Aplicación web para la gestión de pedidos de clientes	Las pruebas de funcionamiento de la aplicación web deben ser exitosas.		
Call center para servicio al cliente (franquiciado) de 8am – 6pm	Las pruebas de funcionamiento del call center han sido exitosas dentro del horario indicado.		

Las personas que participaron en la realización del proyecto son:

Tabla 18: Formato de los participantes del proyecto y su rol

Nombre del participante	Puesto de trabajo	Rol dentro del proyecto

Aprobación y cierre del proyecto

Para la aprobación del proyecto debe existir un documento oficial que indique que el proyecto ha sido aprobado por el cliente y el patrocinador del proyecto, indicar la fecha de aprobación y la firma de cada uno de los participantes, como, por ejemplo:

El proyecto “CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA DEL RESTAURANTE GIARDINO TRATTORIA” fue aprobado oficialmente, mediante firma escrita el *dd/mm/aa* por el Cliente (*nombre y apellido*), patrocinador del proyecto (*nombre y apellido*).

4 DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK® V6.

4.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE, CRONOGRAMA Y COSTOS

Tabla 19: Declaración del alcance del proyecto

DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO					
PROYECTO	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria				
PATROCINADOR:	Sponsor (Dueños del restaurante)				
PREPARADO POR:	Analista de Proyectos	Fecha	25	08	2021
REVISADO POR:	Director de Proyectos	Fecha	25	09	2021
APROBADO POR:	Comité de Proyectos	Fecha	30	09	2021
OBJETIVOS DEL PROYECTO					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA	OBJETIVOS DEL PROYECTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Generar más ingresos para la compañía. • Posicionar la marca dentro del mercado gastronómico. 	Crear de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria en la ciudad de Quito, para el crecimiento de los ingresos y posicionamiento de la marca de la compañía.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO					

<ul style="list-style-type: none"> • Crear el enfoque legal para la franquicia del restaurante Giardino para darle una figura jurídica al sistema de franquicia. • Crear los manuales de servicio para la gestión administrativa de los franquiciados. • Afiliar a la franquicia con una plataforma de entregas a domicilio conocida. • Crear la documentación de la franquicia para su gestión administrativa y operativa • Crear la plataforma para el CRM y delivery para atención del cliente. 	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de posicionamiento en el mercado. • Acciones de marketing. • Ubicación de la franquicia. • Capacitación del personal. • La disponibilidad del sponsor. 	
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	
Descripción del producto del proyecto (alcance)	
El alcance del proyecto involucra: <ul style="list-style-type: none"> • Manual del enfoque legal para la franquicia del restaurante Giardino en el cual se encuentra el acuerdo de intención y el contrato de compra-venta de la franquicia • Manual de servicio en los cuales se encuentran los procesos de la gestión administrativa de la franquicia. • Manual de procesos que describe la gestión operativa de la franquicia. • Manual de capital humano que detalla los roles de los empleados, funciones, capacitaciones e incentivos. • Manual de enfoque comercial que detalla las estrategias de marketing y expansión de la franquicia. 	
DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO	
ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN
1.1.1 Acuerdo de intención	Enuncia el detalle de compraventa de la franquicia y estableciendo las implicaciones jurídicas.
1.1.2 Contrato de franquicia	Documento mediante el cual se concede al franquiciado el derecho a explotar su marca, los procesos a seguir así como los canon por concepto de regalías.
1.2.1 Definición de estándares de la franquicia	Es un documento en el que se definen los detalles y aspectos de marca como la decoración del local (imagen corporativa)
1.2.2 Sistema de fidelización de los clientes	Es un documento donde se encuentra la estrategia para incentivar o premiar al cliente por su lealtad a la marca.
1.3.1 Manual operativo y logístico	Es un documento que sirve de guía para la administración de suministros y logística de materiales que se requieren para la operación de la franquicia.
1.4.1 Perfil de puestos de empleados	Documento que indica los roles y funciones de los empleados que se requieren para operar dentro de la franquicia.
1.4.2 Procesos de reclutamiento	Documento que indica el proceso para contratar al talento competitivo para ocupar los roles y responsabilidades que se necesitan para la franquicia.
1.4.3 Manual de capacitación para los empleados	Es un documento que indica los estándares de la franquicia, el concepto del restaurante y como dirigirse al cliente final.
1.4.4 Sistema de incentivos y motivación para los empleados	Es un documento que indica de qué manera recompensar al esfuerzo laboral de los empleados que trabajan dentro del local.
1.5.1 Manual de marketing y expansión	Documento que indica la estrategia de marketing para ganar clientes y potenciar la marca. Documento que indica las estrategias de marketing para expandir la marca.
1.5.2 Creación de una aplicación web para entregas a domicilio	Aplicación web que permite realizar pedidos a domicilio dependiendo de la ubicación geográfica del cliente final.
1.5.3 Afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	Documento que indique la asociación de la franquicia de Giardino Trattoria con una plataforma digital como Uber eats para realizar entregas a domicilio según la ubicación geográfica del cliente final.
1.5.4 Creación de un call center para servicio al cliente (franquiciado)	Call center que operará de lunes a viernes desde las 8 am hasta las 6 pm, que permita aclarar dudas y atender los requisitos del franquiciado.

1.6.1 Cerrar el proyecto mediante firmas que indiquen la aceptación de ambas partes	Documento que indique el cierre y aceptación del proyecto por el franquiciado y franquiciante y respaldado con firmas de ambas partes.
LÍMITES O EXCLUSIONES DEL PROYECTO (entregables no considerados como parte del proyecto)	
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto no incluye un manual de procesos para arrendamiento de un local para la implementación de una franquicia. • No se incluye un análisis de mercado. • No se incluye un análisis de ubicación de restaurantes de la franquicia. 	
RESPONSABLES DEL PROYECTO	
GERENTE ASIGNADO AL PROYECTO	AUTORIDAD ASIGNADA

4.1.1 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE MANUALES

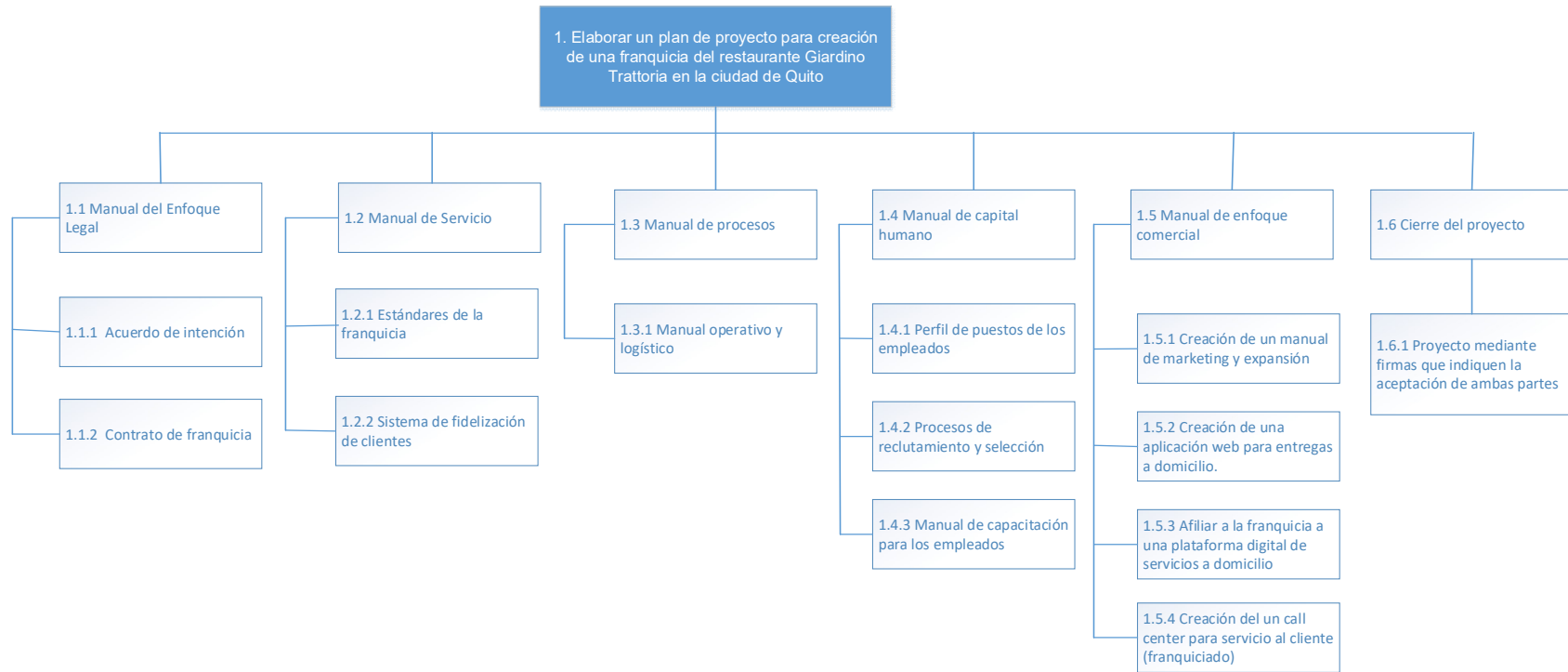


Figura 2: Estructura de desglose de manuales – diagrama de árbol

4.1.2 DICCIONARIO DE LA EDT

A continuación, se describe cada paquete de trabajo junto a los criterios de aceptación correspondientes.

Tabla 20 Diccionario de la EDT

ID	Entregable	Descripción	Criterio de aceptación
1.1.1	Acuerdo de intención	Enuncia el detalle de compraventa de la franquicia y estableciendo las implicaciones jurídicas.	Documento del acuerdo de compra-venta de la franquicia firmado por ambas partes y notariado.
1.1.2	Contrato de franquicia	Documento mediante el cual se concede al franquiciado el derecho a explotar su marca, los procesos a seguir así como los canon por concepto de regalías.	El contrato debe estar aceptado por ambas partes y respaldado con las firmas del franquiciante y el franquiciado, y debe ser legalmente notariado.
1.2.1	Definición de estándares de la franquicia	Es un documento en el que se definen los detalles y aspectos de marca como la decoración del local (imagen corporativa)	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.2.2	Sistema de fidelización de los clientes	Es un documento donde se encuentra la estrategia para incentivar o premiar al cliente por su lealtad a la marca.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.3.1	Manual operativo y logístico	Es un documento que sirve de guía para la administración de suministros y logística de materiales que se requieren para la operación de la franquicia.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.4.1	Perfil de puestos de empleados	Documento que indica los roles y funciones de los empleados que se requieren para operar dentro de la franquicia.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.4.2	Procesos de reclutamiento	Documento que indica el proceso para contratar al talento competitivo para ocupar los roles y responsabilidades que se necesitan para la franquicia.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.4.3	Manual de capacitación para los empleados	Es un documento que indica los estándares de la franquicia, el concepto del restaurante y como dirigirse al cliente final.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.4.4	Sistema de incentivos y motivación para los empleados	Es un documento que indica de qué manera recompensar al esfuerzo laboral de los empleados que trabajan dentro del local.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.

ID	Entregable	Descripción	Criterio de aceptación
1.5.1	Manual de marketing y expansión	Documento que indica la estrategia de marketing para ganar clientes y potenciar la marca. Documento que indica las estrategias de marketing para expandir la marca.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.5.2	Creación de una aplicación web para entregas a domicilio	Aplicación web que permite realizar pedidos a domicilio dependiendo de la ubicación geográfica del cliente final.	Pruebas satisfactorias de funcionamiento de la aplicación web de acuerdo a la lista de verificación elaborada. Respalda por la firma de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.5.3	Afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	Documento que indique la asociación de la franquicia de Giardino Trattoria con una plataforma digital como Uber eats para realizar entregas a domicilio según la ubicación geográfica del cliente final.	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.5.4	Creación de un call center para servicio al cliente (franquiciado)	Call center que operará de lunes a viernes desde las 8 am hasta las 6 pm, que permita aclarar dudas y atender los requisitos del franquiciado.	Pruebas satisfactorias de funcionamiento del call center de acuerdo a la lista de verificación elaborada. Respalda por la firma de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.
1.6.1	Cerrar el proyecto mediante firmas que indiquen la aceptación de ambas partes	Documento que indique el cierre y aceptación del proyecto por el franquiciado y franquiciante y respaldado con firmas de ambas partes.	Cierre del proyecto debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.

4.1.3 MATRIZ DE COLECCIÓN DE REQUISITOS

Tabla 21 Matriz de colección de requisitos

MATRIZ DE COLECCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PROYECTO						
Fecha	Nombre de Proyecto				Elaborado por	
26/8/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria				Director del proyecto	
ID	Cumplimiento del Requisito		ID REQ	Requisito Definitivo	Tipo	Prioridad
	Sí	No				
INT01 - EX01	X		REQ01	Elaborar manuales que contengan paso a paso los procesos actuales del restaurante.	Funcional	ALTA
INT01 - EX02	X		REQ02	Elaborar manuales con estrategias de marketing y promociones para atraer más clientes y generar más ingresos	Funcional	ALTA
INT01 - EX03	X		REQ03	Elaborar manuales con procesos de promoción y expansión de la franquicia que permitan posicionar la marca dentro del mercado gastronómico de la ciudad de Quito y del país.	Funcional	ALTA

INT02 - EX01	X		REQ01	Elaborar manuales que contengan paso a paso los procesos actuales del restaurante.	Funcional	ALTA
INT02 - EX02	X		REQ04	Creación de un call center para servicio al cliente que apoyará al franquiciado con dudas y solicitudes.	No Funcional	MEDIA
INT02 - EX03	X		REQ02	Elaborar manuales con estrategias del marketing y promociones para atraer más clientes y generar más ingresos	Funcional	ALTA
INT02 - EX04	X		REQ05	Desarrollar una aplicación web para envíos a domicilio	Funcional	MEDIA
INT02 - EX05	X		REQ06	Realizar la afiliación de la franquicia con una plataforma de envíos a domicilio	Funcional	ALTA
INT03 - EX01	X		REQ01	Elaborar manuales que contengan paso a paso los procesos actuales del restaurante.	Funcional	ALTA
INT03 - EX02	X		REQ07	Realizar capacitaciones semestrales a los empleados para que mantengan los estándares de calidad en cuanto a producto y servicio al cliente	No Funcional	MEDIA
INT04 - EX01	X		REQ08	Agregar una cláusula al contrato de compra venta de la franquicia que indique que es una obligación del franquiciante mantener los estándares de la franquicia.	No Funcional	ALTA
INT05 - EX01	X		REQ09	Cumplir con todos los requisitos del municipio de Quito para la implementación de una franquicia en la ciudad	Funcional	ALTA
INT06 - EX01	X		REQ10	Cumplir con todos los requisitos de la normativa vigente del ministerio de turismo	Funcional	ALTA
INT07 - EX01	X		REQ11	Cumplir con las fechas establecidas en el cronograma sin retrasos.	Funcional	ALTA
INT08 - EX01	X		REQ01	Elaborar manuales que contengan paso a paso los procesos actuales del restaurante.	Funcional	ALTA
INT09 - EX01	X		REQ12	Crear una aplicación web para servicio de entregas a domicilio de manera funcional	Funcional	ALTA
	X					
INT09 - EX02	X		REQ04	Creación de un call center para servicio al cliente que apoyará al franquiciado con dudas y solicitudes.	No Funcional	MEDIA
INT10 - EX01	X		REQ13	Realizar el contrato de compra venta de la franquicia con las cláusulas de derechos y obligaciones del franquiciado	No Funcional	ALTA
INT11 - EX01	X		REQ03	Elaborar manuales con procesos de promoción y expansión de la franquicia que permitan posicionar la marca dentro del mercado gastronómico de la ciudad de Quito y del país.	Funcional	ALTA

4.1.4 MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

Tabla 22 Matriz de trazabilidad de requisitos

Información de los requisitos		Trazabilidad				
ID	Requisito	Objetivo (específico del acta de constitución)	Entregable de la EDT	Paquete de trabajo	Criterios de aceptación	Validación
REQ01	Elaborar manuales que contengan paso a paso los procesos actuales del restaurante.	Crear un manual de procesos para la gestión operativa de la franquicia..	Manual de servicio	1.2.1 1.2.2	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante
REQ02	Elaborar manuales con estrategias del marketing y promociones para atraer más clientes y generar más ingresos	Creación de los manuales de servicio para la gestión administrativa de los franquiciados.	Manual de enfoque comercial	1.5.1 1.2.2	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante
REQ03	Elaborar manuales con procesos de promoción y expansión de la franquicia que permitan posicionar la marca dentro del mercado gastronómico de la ciudad de Quito y del país.	Creación de un manual de procesos para la gestión operativa de la franquicia..	Manual de enfoque comercial	1.5.1	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante
REQ04	Creación de un call center para servicio al cliente que apoyará al franquiciado con dudas y requerimientos.	Creación de un call center para soporte al cliente.	Manual de enfoque comercial	1.5.4	Pruebas satisfactorias de funcionamiento del call center de acuerdo a la lista de verificación elaborada. Respaldada por la firma de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante	Franquiciado y franquiciante
REQ05	Desarrollar una aplicación web para envíos a domicilio	Creación de una aplicación web para servicio a domicilio.	Manual de enfoque comercial	1.5.2	Pruebas satisfactorias de funcionamiento de la aplicación web de acuerdo a la lista de	Franquiciado y franquiciante

					verificación elaborada. Respalda por la firma de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	
REQ06	Realizar la afiliación de la franquicia con una plataforma de envíos a domicilio	Afiliar a la franquicia con una plataforma de entregas a domicilio conocida	Manual de enfoque comercial	1.5.3	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante
REQ07	Realizar capacitaciones semestrales a los empleados para que mantengan los estándares de calidad en cuanto a producto y servicio al cliente	Creación de un manual de capital humano para la contratación del personal.	Manual de capital humano	1.4.2	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante
REQ08	Agregar una cláusula al contrato de compra venta de la franquicia que indique que es una obligación del franquiciante mantener los estándares de la franquicia.	Crear el enfoque legal para la franquicia del restaurante Giardino para darle una figura jurídica al sistema de franquicia.	Enfoque Legal	1.1.2	El contrato debe estar aceptado por ambas partes y respaldado con las firmas del franquiciante y el franquiciado, y debe ser legalmente notariado.	Franquiciado y franquiciante
REQ09	Cumplir con todos los requerimientos del municipio de Quito para la implementación de una franquicia en la ciudad	Creación de un manual de procesos para la gestión operativa de la franquicia..	Manual de procesos	1.3.1	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante
REQ10	Cumplir con todos los requerimientos de la normativa vigente del ministerio de turismo	Creación de un manual de procesos para la gestión operativa de la franquicia..	Manual de procesos	1.3.1	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante

REQ11	Cumplir con las fechas establecidas en el cronograma sin retrasos.	Crear el enfoque legal para la franquicia del restaurante Giardino para darle una figura jurídica al sistema de franquicia.	Cierre del Proyecto	1.6.1	El documento de cierre debe ser aceptado por el franquiciado y franquiciante y respaldado con las firmas de aceptación de ambas partes	Franquiciado y franquiciante
REQ12	Crear una aplicación web para servicio de entregas a domicilio de manera funcional	Crear una aplicación web para servicio a domicilio.	Manual de enfoque comercial	1.5.2	Pruebas satisfactorias de funcionamiento de la aplicación web de acuerdo a la lista de verificación elaborada. Respaldada por la firma de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante
REQ13	Realizar el contrato de compra venta de la franquicia con las cláusulas de derechos y obligaciones del franquiciado	Crear el enfoque legal para la franquicia del restaurante Giardino para darle una figura jurídica al sistema de franquicia.	Manual del enfoque legal	1.1.2	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	Franquiciado y franquiciante

4.1.5 GESTIÓN DE CRONOGRAMA

Tabla 23 Matriz de gestión de requisitos

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO
15/11/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria.	Director del Proyecto
Descripción del Cronograma		
La gestión del cronograma le permite al director de proyecto controlar las actividades y tiempos de ejecución de manera ordenada. Dentro del cronograma se detallan las tareas descritas en el paquete de trabajo de la EDT indicando su tiempo de inicio y finalización.		
Actividad-es Principales del Cronograma		

<p>Se han definido cinco actividades principales para el desarrollo del presente proyecto, las cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Manual de enfoque legal: en el cual se indica la existencia de un acuerdo de intención y el contrato de franquicia. 1.2 Manual de servicio: en este se encontrará la definición de los estándares de la franquicia y la creación de una técnica de fidelización de clientes. 1.3 Manual de procesos: En este se encontrarán a detalle los procesos operativos y logísticos que deben implementar los franquiciados 1.4 Manual de capital humano: aquí se detallan los puestos de empleados, procesos de reclutamiento, y manuales de capacitación para empleados. 1.5 Manual de enfoque comercial: En este se encuentran el detalle de los insumos necesarios para publicitar y expandir a la franquicia dentro del mercado gastronómico.
<p>Jornadas Laborales</p> <p>El equipo de trabajo laborará de lunes a viernes 8 horas diarias de acuerdo a lo establecido por la ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicio de jornada: 8am - Almuerzo: 12pm-1pm - Finalización de la jornada
<p>Unidad de medida</p> <p>Este proyecto será medido en horas solamente en días laborables. Tomar en cuenta que un mes consta de 20 días hábiles los cuales van de lunes a viernes, excluyendo sábados, domingos y feriados. Se calculará el esfuerzo del capital humano por hora. Los materiales se calcularán en unidades.</p>
<p>Programación y Estimación para Cada actividad su Duración</p> <p>El diagrama de red será elaborado mediante los entregables de la EDT. El modelo de la ruta crítica permite definir las acciones o actividades principales del proyecto por un tiempo determinado desde su inicio hasta su fin. Se ha realizado una estimación de tiempo en base a juicio de expertos.</p>
<p>Herramienta para Desarrollar el Cronograma</p> <p>Para la elaboración del cronograma y el control de su ejecución se plasmarán las actividades a ejecutar en el programa MS Project.</p>
<p>Monitoreo y Control</p> <p>El cronograma se ejecutará en 88 días laborables desde su inicio hasta la aceptación y cierre del proyecto. Los avances de cada actividad se monitorearán diariamente para evitar retrasos y multas. Estos deben ser validados por el director del proyecto.</p>
<p>Metodología Gestión del Cronograma</p> <p>Dentro del cronograma se ha designado en cada actividad a un responsable el cual está encargado de ejecutar la misma. A cada actividad se debe asignar</p> <ul style="list-style-type: none"> - ID paquete de trabajo de la EDT. - Nombre del paquete de trabajo de la EDT. - ID de la acción o actividad. - Nombre de la acción o actividad. - Acción o actividad predecesora - Alcance de la acción o actividad. - Fecha de inicio de la acción o actividad. - Fecha de fin de la acción o actividad. - Responsables de la acción o actividad.

4.1.6 CRONOGRAMA

Tabla 24 Cronograma

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
Creación de una franquicia del restaurante Giardinno Trattoria	129 days	Mon 15/11/21	Thu 12/5/22	
Manual del enfoque Legal	4 days	Mon 15/11/21	Thu 18/11/21	
Firma del acuerdo de intención	2 days	Mon 15/11/21	Tue 16/11/21	
Firma del contrato	2 days	Wed 17/11/21	Thu 18/11/21	3
Manual de servicio	3 days	Fri 19/11/21	Tue 23/11/21	4
Definición de estándares de la franquicia	3 days	Fri 19/11/21	Tue 23/11/21	4
Normas de diseño del local	0,5 days	Fri 19/11/21	Fri 19/11/21	4
Definición de producto	0,5 days	Fri 19/11/21	Fri 19/11/21	7
Manual de marca (logotipo y colores)	0,5 days	Mon 22/11/21	Mon 22/11/21	8
Manual de imagen de empleados	0,5 days	Mon 22/11/21	Mon 22/11/21	9
Aprobación de la definición de estándares	1 day	Tue 23/11/21	Tue 23/11/21	10
Sistema de fidelización de los clientes	2 days	Fri 19/11/21	Mon 22/11/21	4
Manual de incentivo de clientes	0,5 days	Fri 19/11/21	Fri 19/11/21	4
Manual de promociones	0,5 days	Fri 19/11/21	Fri 19/11/21	13
Aprobación del Sistema de fidelización de los clientes	1 day	Mon 22/11/21	Mon 22/11/21	14
Manual de procesos	4 days	Mon 22/11/21	Thu 25/11/21	14
Manual operativo y logístico	4 days	Mon 22/11/21	Thu 25/11/21	14
Normas de manejo de alimentos	0,5 days	Mon 22/11/21	Mon 22/11/21	14
Normas de higiene personal	0,5 days	Mon 22/11/21	Mon 22/11/21	18
Manual de recetas	0,5 days	Tue 23/11/21	Tue 23/11/21	19
Métodos de limpieza y desinfección del local	0,5 days	Tue 23/11/21	Tue 23/11/21	20
Aprobación del Manual operativo y logístico	2 days	Wed 24/11/21	Thu 25/11/21	21
Manual de capital humano	12 days	Fri 26/11/21	Mon 13/12/21	22

Manual de perfil de puestos para empleados del local	2 days	Fri 26/11/21	Mon 29/11/21	22
Aprobación del perfil de puestos de empleados	2 days	Tue 30/11/21	Wed 1/12/21	24
Manual de procesos de reclutamiento y selección	2 days	Thu 2/12/21	Fri 3/12/21	25
Aprobación de los procesos de reclutamiento y selección	2 days	Mon 6/12/21	Tue 7/12/21	26
Manual de capacitación para los empleados	2 days	Wed 8/12/21	Thu 9/12/21	27
Aprobación del manual de capacitación para los empleados	2 days	Fri 10/12/21	Mon 13/12/21	28
Manual de enfoque comercial	115 days	Fri 19/11/21	Thu 28/4/22	4
Manual de marketing y expansión	30 days	Fri 19/11/21	Thu 30/12/21	4
Aprobación del Manual de marketing y expansión	5 days	Fri 31/12/21	Thu 6/1/22	31
Aplicación web para entregas a domicilio	60 days	Fri 19/11/21	Thu 10/2/22	4
Aceptación de la una aplicación web para entregas a domicilio	20 days	Fri 11/2/22	Thu 10/3/22	33
Afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	15 days	Fri 11/3/22	Thu 31/3/22	34
Call center para soporte al cliente (franquiciado)	15 days	Fri 1/4/22	Thu 21/4/22	35
Aceptación del call center	5 days	Fri 22/4/22	Thu 28/4/22	36
Aceptación y cierre del proyecto	15 days	Fri 22/4/22	Thu 12/5/22	36

Línea de Tiempo



Figura 3: Línea de tiempo del cronograma

4.1.7 PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS (PRESUPUESTO)

Detalle del proceso de gestión de costos

- Identificación y asignación de costos para el presente proyecto.
- Contabilización de costos de los recursos que intervendrán en las actividades del presente proyecto.
- No se considera cambios en tasas de interés o inflación durante la implementación del proyecto
- Se utilizará el EDT para diseñar la estructura de costos.
- El dólar es la unidad de medida monetaria.

Nivel de exactitud

A continuación, se detallan los niveles de exactitud a manejar para el rango de la estimación de costos:

Tabla 25 Nivel de Exactitud Costos

Rango para estimación	Nivel de exactitud
Orden de magnitud aproximado	-25% y +75%
Presupuesto estimado	-10% - +25%
Estimado definitivo	-5% y +10%

Umbrales de control

El umbral de control será el +/- 5% del presupuesto para la investigación de variación para la toma de actividades correctivas.

Estimación de los costos

Se va a utilizar la técnica bottom-up que permite considerar el costo de las acciones correspondiente a la estimación de costos

Se usará la técnica del valor ganado para la medición del rendimiento del presupuesto del presente proyecto.

Actualización y control

El equipo presentará un avance diario del proyecto, de esta manera el director del proyecto se encargará de consolidar la información y contrarrestar la misma con el cronograma para emitir el informe del estado actual del proyecto. Si en el proceso existe algún retraso de actividades de acuerdo a lo propuesto en el

cronograma, se realizará un requerimiento de cambio que deberá ser aprobada por el sponsor, el director del proyecto y franquiciado. Cuando se apruebe un cambio deberán actualizarse lo siguiente:

- Requerimiento de cambio.
- Actividades del proyecto afectadas.

Línea base del costo: Se ha considerado los costos estimados por actividad y recurso en base a juicio de expertos.

Tabla 26 Línea base del costo

Entregable	Entregable	Actividad	Recurso (P)	Unidad	Cant.	Costo unitario	Costo total	Recurso (E)	Unidad	Costo unitario	Costo total
1.1 Manual del enfoque Legal	1.1.1 Acuerdo de intención	Crear un acuerdo de intención	DP	H	16	\$10,00	\$160,00				
			SP	H	16	\$50,00	\$800,00				
			CL	H	16	\$8,00	\$128,00				
	1.1.2 Contrato de franquicia	Crear un contrato de franquicia	DP	H	16	\$10,00	\$160,00				
			SP	H	16	\$50,00	\$800,00				
			CL	H	16	\$8,00	\$128,00				
1.2 Manuales de servicio	1.2.1 Estándares de la franquicia	Definir estándares de la franquicia	AM	H	16	\$4,17	\$66,67				
	1.2.2 Sistema de fidelización de clientes.	Creación de una técnica de fidelización de clientes.	AM	H	8	\$4,17	\$33,33				
1.3 Manual de procesos	1.3.1 Manual operativo logístico	Crear un manual operativo logístico	AP	H	16	\$4,17	\$66,67				
1.4 Manual de capital humano	1.4.1 Perfil de los puestos de empleados	Definir el perfil de los puestos de empleados	AP	H	16	\$4,17	\$66,67				
	1.4.2 Procesos de reclutamiento	Crear los procesos de reclutamiento	AP	H	16	\$4,17	\$66,67				
	1.4.3 Manual de capacitación para los trabajadores	Crear un manual de capacitación para los trabajadores	AP	H	16	\$4,17	\$66,67				
1.5 Manual de enfoque comercial	1.5.1 Manual de marketing y expansión	Creación de un manual de marketing y expansión	AP	H	240	\$4,17	\$1.000,00				
	1.5.2 Aplicación web para entregas a domicilio	Creación de una aplicación web para entregas a domicilio	TI	H	480	\$10,42	\$5.000,00				
	1.5.3 Documento de afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	Afiliar a la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	AP	H	120	\$4,17	\$500,00				

	1.5.4.Call center para servicio al cliente	Creación de un call center para servicio al cliente	TI	H	240	\$4,17	\$1.000,00				
1.6 Cierre del proyecto	1.6.1 Cierre y aceptación del proyecto	Aceptación formal del proyecto por parte del franquiciado y franquiciante, y respaldado con las firmas de ambas partes	DP	H	240	\$10,00	\$2.400,00				
		Aceptación formal del proyecto por parte del franquiciado y franquiciante, y respaldado con las firmas de ambas partes	SP	H	16	\$50,00	\$800,00				

Se ha realizado el resumen de costos del proyecto en base a la tabla de línea base del costo.

Tabla 27 Resumen de Costos del Proyecto

EDT	Valor
1.1 Manual del enfoque legal	\$2.176,00
1.2 Manuales de servicio	\$100,00
1.3 Manual de procesos	\$66,67
1.4 Manual de capital humano	\$200,00
1.5 Manual de enfoque comercial	\$7.500,00
1.6 Cierre del proyecto	\$3.200,00
Total	\$13.242,67

La línea base de costos se calcula sumando la estimación de costos más la reserva de contingencia.

Tabla 28 Línea Base del Costo

Detalle	Valor
Costos Proyecto	\$13.242,67
Reserva de Contingencia (Análisis cuantitativo de riesgos)	\$ 469,05
Línea Base	\$13.242,67

Determinación del presupuesto

Para el presente proyecto se ha considerado el 10% de la línea base como la reserva de gestión en base a juicio de expertos.

Tabla 29 Presupuesto

Detalle	Valor
Línea Base	\$13.242,67
Reserva de Gestión (10%)	\$1.324,27
Presupuesto Proyecto	\$14.566,94

Plan de gestión de los recursos

Detalle del proceso para la gestión de los recursos

- Los recursos internos y externos se asignarán a cada actividad para su respectiva ejecución.
- Para la elaboración de los procesos, se ha asignado a un analista en proyectos como responsable de esta actividad.
- Para la implementación y desarrollo de la aplicación web se ha asignado a un experto en TI para la elaboración de la misma.
- Para la implementación de un call center se ha asignado a un especialista en TI que implementará los softphone adecuados para el funcionamiento del mismo.
- Un gerente de marketing será el responsable de realizar los manuales de servicio con la definición de los estándares de franquicia y un sistema de fidelización de clientes.
- Se requiere de un consultor legal especializado en contratos, al cual se le asignará la tarea de elaborar el acuerdo de intención y el contrato de compra venta de la franquicia.
- Finalmente, se requiere un director de proyectos que coordine todas las actividades a realizar en el proyecto y que monitoreará diariamente el proyecto para que este culmine a tiempo sin retrasos.

Roles y responsabilidades

A continuación, se describen los roles y responsabilidades de los interesados

Tabla 30 Matriz de Roles y Responsabilidades

ID Rec.	Rol	Responsabilidad
SP	Sponsor	Revisar todos los documentos y aceptar los mismos
DP	Director del Proyecto	Liderar al equipo del proyecto, y conseguir los recursos que elaboraran cada actividad.
AP	Analista de Procesos	Aprobar los procesos definidos y elaborar los manuales que indiquen los mismos.
AM	Analista de Marketing	Realizar los manuales de servicio con los estándares de la franquicia y manual de incentivo a clientes.
CL	Consultor legal	Elaborar el contrato de compra venta de la franquicia con cláusulas de deberes y obligaciones para el franquiciado
IT	Ingeniero de Tecnologías de la información	Se encargará de implementar una aplicación web de servicio a domicilio y un call center para soporte al franquiciado.

Diagrama organizacional

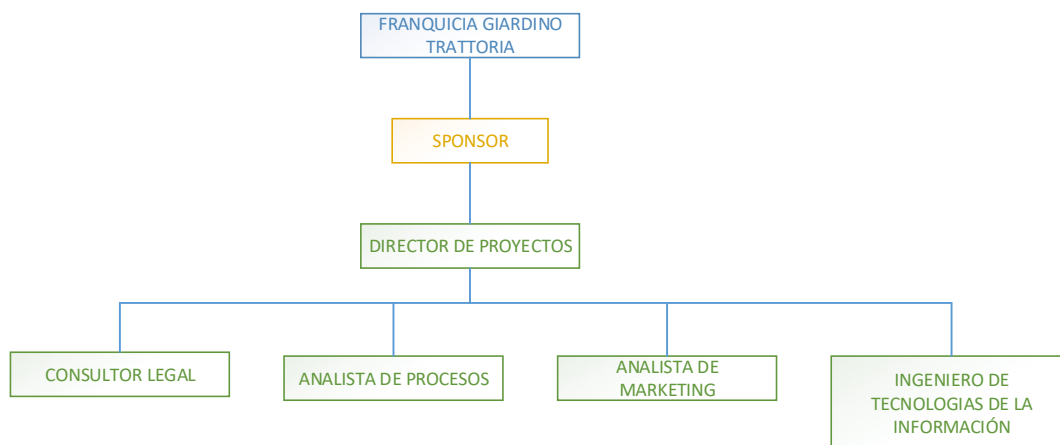


Figura 4. Diagrama organizacional

Adquisición del personal

A continuación, se detalla el costo de cada recurso por hora en base a juicio de expertos. Se han considerado recursos que tienen desde un año a dos años de experiencia para cada tarea.

Tabla 31 Matriz de Adquisición del Personal

Rol	Fuente	Ubicación	Fecha de inicio	Costo/Hora	EDT
Sponsor	Interna	Quito	7/1/2022	\$ 50,00	1.6, 1.6.1
Director del Proyecto	Interna	Quito	11/10/2021	\$ 10,00	1.1, 1.1.1, 1.1.2
Analista de Procesos	Interna	Quito	18/11/2021	\$ 4,17	1.3, 1.3.1, 1.4, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.5.1, 1.5.3
Consultor Legal	Externo	Quito	7/1/2022	\$ 4,17	1.1, 1.1.1, 1.2.1
Gerente de Marketing	Interna	Quito	15/11/2021	\$ 8,00	1.2, 1.2.1, 1.2.2
TI	Interna	Quito	15/11/2021	\$ 10,42	1.5.2, 1.5.4

Liberación del personal

- Cuando el proyecto finalice, el sponsor será liberado y continuará con sus actividades.
- El director de proyectos liberará al analista de proyectos, técnico de tecnologías de la información y consultor legal solamente cuando la documentación entregada haya sido aceptada y validada por parte del franquiciante y franquiciado.
- El director de proyectos se liberará cuando el proyecto haya culminado con éxito y tenga el documento de cierre aceptado y firmado por las partes involucradas.

Matriz de responsabilidad

Para definir las responsabilidades de los involucrados se asignará la siguiente nomenclatura:

- **R:** responsable de ejecutar una actividad.
- **A:** persona que tiene la última responsabilidad de la actividad.
- **C:** persona a la que se le consulta sobre la actividad.
- **I:** persona a la que se le debe comunicar por la actividad.
- **S:** personal de soporte sobre la realización de la actividad.

Tabla 32 Matriz RACI

Entregable	Actividad	RECURSOS					
		SP	DP	CL	AP	AM	IT
1.1 Manual del enfoque legal	Crear un acuerdo de intención	X	X				
	Crear un contrato de franquicia	X	X				
1.2 Manuales de servicio	Definir estándares de la franquicia					X	
	Creación de una técnica de fidelización de clientes.					X	
1.3 Manual de procesos	Crear un manual operativo logístico				X		
1.4 Manual de capital humano	Definir el perfil de los puestos de empleados				X		
	Crear los procesos de reclutamiento y selección				X		

	Crear un manual de capacitación para los empleados				X		
1.5 Manual de enfoque comercial	Creación de un manual de marketing y expansión				X		
	Creación de una aplicación web para entregas a domicilio						X
	Afiliar a la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio				X		
	Creación de un call center para servicio al cliente						X
	Aceptación formal del proyecto por parte del franquiciado y franquiciante, y respaldado con las firmas de ambas partes	X	X				
1.6 Cierre del proyecto	Aceptación formal del proyecto por parte del franquiciado y franquiciante, y respaldado con las firmas de ambas partes	X	X				
	Aceptación formal del proyecto por parte del franquiciado y franquiciante, y respaldado con las firmas de ambas partes	X	X				

Perfil requerido

A continuación, se describe los perfiles de los miembros del equipo de trabajo

Tabla 33 Perfil Requerido

Rol	Área	Perfil	Competencias
Director de Proyecto	Dirección de Proyectos	Experiencia de 1 año en gestión de proyectos 1 año de experiencia en proyectos de franquicias o restaurantes Conocimiento de Microsoft Office, Word, Excel, Power Point	Liderazgo. Habilidades de comunicación Gestión de proyectos Responsabilidad y organización Trabajo en equipo.
Analista de Procesos	Procesos	Ingeniero de procesos o informático 1 año de experiencia en proyectos como analista de procesos Manejo de procesos de gestión Conocimiento de Microsoft Office, Word, Excel, Power Point	Trabajo en equipo. Comunicación fluida Responsabilidad y organización Orientación a resultados.
Consultor Legal	Legal	Abogado Experiencia de 1 año en compra venta de franquicia	Trabajo en equipo. Habilidades de comunicación Responsabilidad y organización Orientación a resultados.
Ingeniero de TI	Desarrollo	Ingeniero informático Especializado en desarrollo de aplicaciones web Especializado en call center Mínimo 2 años de experiencia en desarrollo	Trabajo en equipo. Comunicación fluida Responsabilidad y organización Orientación a resultados.
Gerente de Marketing	Definición de estándar	Ingeniero de marketing Experiencia de 1 año en fidelización de clientes Experiencia en definiciones de marca	Trabajo en equipo. Comunicación fluida Responsabilidad y organización Orientación a resultados.

4.2 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se requiere integrar el plan de gestión de calidad para la implementación de la franquicia de Giardino Trattoria para validar todos los trabajos a realizar y entregables.

Tabla 34 Plan de gestión de la calidad

FECHA	NOMBRE DE PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO
15/11/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos
VERSIÓN: 1		
OBJETIVOS DEL PROYECTO - CALIDAD		
Cumplir con las fechas establecidas en el proyecto dentro del presupuesto establecido. Cumplir con la construcción de los entregables definidos en el alcance.		
VALIDACIÓN DE COSTOS		
CONFORMIDAD: reuniones semanales para validar el avance de cada actividad, validada por el director del proyecto. NO CONFORMIDAD: Actividades incompletas, inconsistentes o fuera de tiempos según el cronograma, validados por el director de proyecto.		
CONTROL DE CALIDAD		
El control de calidad se ejecuta a la finalización de cada entregable y se valida con firma del franquiciado y franquiciante.		

4.2.1 DESCRIPCIÓN GESTIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD

Se han designado a los miembros del equipo en los requisitos para la ejecución de cada tarea, a continuación, se indican las personas que pueden calificar la aceptación o no conformidad de las actividades:

- Franquiciante
- Director de proyecto

Si no existe conformidad de los entregables no se puede aceptar la actividad.

4.2.2 REQUISITOS DE CALIDAD

A continuación, se describen los requisitos de calidad

Tabla 35 Matriz de Requisitos de Calidad

Entregable	Actividad	Verificación	Responsable
1.1.1 Acuerdo de intención	Crear un acuerdo de intención	Cumplimiento de los criterios de aceptación de acuerdo a listas de	DP

		verificación del entregable. El acuerdo de intención debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante	
1.1.2 Contrato de franquicia	Crear un contrato de franquicia	Cumplimiento de los criterios de aceptación de acuerdo a listas de verificación del entregable. El contrato debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante	DP
1.2.1 Estándares de la franquicia	Definir estándares de la franquicia	Cumplimiento del diseño de estándares de imagen y marca, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.2.2 Sistema de fidelización de clientes.	Creación de un sistema de fidelización de clientes.	Cumplimiento del diseño de un sistema de marketing para realizar promociones en distintas fechas y de acuerdo al número de clientes. El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.3.1 Manual operativo logístico	Crear un manual operativo logístico	Cumplimiento del diseño del diagrama de flujo de procesos de operación y logística, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.4.1 Perfil de los puestos de empleados	Definir el perfil de los puestos de empleados	Cumplimiento del diseño de los roles y el perfil requerido para cada actividad, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.4.2 Procesos de reclutamiento y selección	Crear los procesos de reclutamiento y selección	Cumplimiento del diseño los procesos para reclutamiento de personal, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.4.3 Manual de capacitación para los empleados	Crear un manual de capacitación para los empleados	Cumplimiento del diseño de capacitaciones, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP

1.5.1 Manual de marketing y expansión	Creación de un manual de marketing y expansión	Cumplimiento del diseño de un manual de marketing y expansión para atraer a los clientes, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.5.2 Aplicación web para entregas a domicilio	Creación de una aplicación web para entregas a domicilio	Cumplimiento de la implementación y funcionamiento de una app para delivery a domicilio, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.5.3 Documento de afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	Afiliar a la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio	Cumplimiento de la afiliación de la franquicia a una plataforma de delivery, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.5.4.Call center para servicio al cliente	Creación de un call center para servicio al cliente	Cumplimiento de la implementación y funcionamiento de un call center para soporte al cliente, el cual debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
1.6.1 Cierre y aceptación del proyecto	Aceptación formal del proyecto por parte del franquiciado y franquiciante, y respaldado con las firmas de ambas partes	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP
	Aceptación formal del proyecto por parte del franquiciado y franquiciante, y respaldado con las firmas de ambas partes	El documento debe ser aceptado por el franquiciado y respaldado con las firmas de aceptación del franquiciado y firma de entrega del franquiciante.	DP

4.2.3 CONTROL DE CALIDAD

Para el control de calidad se debe cumplir con listas de verificación a modo de checklist donde se indicará el entregable, si está completo o no.

Reuniones:

Reuniones de verificación para revisión de avance. Se aceptan los entregables mediante la firma del franquiciado y franquiciante.

4.3 PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Las comunicaciones a los miembros del equipo se realizarán en las reuniones semanales. Adicionalmente, se detallarán los compromisos en minutas las cuales respaldarán los acuerdos y serán firmados por los responsables de cada uno.

Tabla 36 Matriz de gestión de comunicaciones

FECHA	NOMBRE DE PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO
15/11/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos
VERSIÓN: 1		
REQUISITOS DE COMUNICACIONES		
Director de proyecto		
Reunión semanal con los responsables de cada actividad para conocer los gastos correspondientes a las mismas.		
Ingeniero de TI		
Dar a conocer el tiempo y gastos relacionados con el desarrollo e implementación del call center y de la aplicación para delivery.		
Analista de Marketing		
Generar manuales de definición de marca y estándares relacionados a la franquicia. Comunicación al financiero y director de proyecto sobre los gastos generados		
Analista de Procesos		
Desarrollar manuales relacionados a la operación y logística de la franquicia.		
PROCESOS DE ACLARACIONES		
Si existen conflictos en la comunicación, interviene el director de proyecto para encontrar una solución al problema mediante una reunión de involucrados.		
MÉTODOS DE COMUNICACIONES		
La comunicación de todas las áreas podrá hacerse mediante un mensaje de texto al director del proyecto en caso de solicitudes y permisos como un medio rápido e informal. La comunicación formal de todas las áreas en conjunto con el director de proyecto se realizará vía correo electrónico para entrega de documentación, avances y solicitudes de cambios.		
FORMATO DE COMUNICACIONES		
CORREO: Indicar el asunto del comunicado, e indicar la actividad correspondiente avance y solicitud.		
DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO		

La documentación del proyecto debe contener fecha, nombre, responsable de la actividad y firmas de aceptación del franquiciante y franquiciado.

RESTRICCIONES Y SUPUESTOS

RESTRICCIONES: No enviar comunicados ni solicitudes fuera de los horarios de oficina (8am-5pm).

Si un comunicado no tiene el formato requerido, automáticamente será rechazado.

SUPUESTOS: Se deben manejar los formatos establecidos para la comunicación.

Cada empleado tiene asignado un correo empresarial para las comunicaciones sobre el proyecto.

Se debe dar seguimiento a las comunicaciones realizadas en conjunto con el Director del proyecto.

4.3.1 MATRIZ DE COMUNICACIONES

Tabla 37 Matriz de comunicaciones

FECHA		NOMBRE DEL PROYECTO							DIRECTOR DEL PROYECTO	
15/11/2020		Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria							Verónica Cevallos	
VERSIÓN: 1										
COD. COMPONENTE	NOMBRE DEL COMPONENTE	COD. ACTIVIDAD	CONTENIDO	FORMATO	NIVEL DETALLE	RESPONSABLE	RECEPTOR	MEDIO	FRECUENCIA	
1.1	Manual del enfoque legal	1.1.1	Acuerdo de intención	Reunión de Revisión	ALTO	Consultor Legal, Director del proyecto	Franquiciante y franquiciado	Físico	UNA VEZ	
		1.1.2	Contrato de franquicia	Reunión de revisión	ALTO	Consultor Legal, Director del proyecto	Franquiciante y franquiciado	Físico	UNA VEZ	
1.2	Manuales de servicio	1.2.1	Estándares de la franquicia	Borrador de manuales de servicio	ALTO	Analista de Marketing	Director del proyecto	Digital PDF	SEMANAL	
		1.2.2	Sistema de fidelización de clientes.							
1.3	Manual de procesos	1.3.1	Manual operativo logístico	Borrador del manual de procesos	ALTO	Analista de procesos	Director del proyecto	Digital PDF	SEMANAL	

1.4	Manual de capital humano	1.4.1	Perfil de los puestos de empleados	Borrador del manual de capital Humano	ALTO	Analista de procesos	Director del proyecto	Digital PDF	SEMANTAL
		1.4.2	Procesos de reclutamiento y selección						
		1.4.3	Manual de capacitación para los empleados						
1.5	Manual de enfoque comercial	1.5.1	Manual de marketing y expansión	Borrador del manual de enfoque comercial	ALTO	Analista de TI, Analista de procesos	Director del proyecto	Digital PDF	SEMANTAL
		1.5.2	Aplicación web para entregas a domicilio						
		1.5.3	Documento de afiliación de la franquicia a una plataforma digital de servicios a domicilio						
		1.5.4	Call center para servicio al cliente						
1.6	Cierre del proyecto	1.6.1	Cierre y aceptación del proyecto	Reunión de revisión	MEDIO	Director del Proyecto	Franquiciante y franquiciado	Físico y digital PDF	UNA VEZ

4.4 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Tabla 38 Plan de gestión de riesgos

FECHA	NOMBRE DE PROYECTO	LÍDER DEL PROYECTO	
15/11/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos	
VERSIÓN: 1			
ESTRATEGIA			
<p>Para manejar los riesgos del proyecto es necesario desarrollar la planificación de una respuesta para cada riesgo identificado y un análisis cualitativo del mismo.</p> <p>Para el presente proyecto, vamos a utilizar una matriz de probabilidades que nos permita priorizar los riesgos y generar la matriz de probabilidades de impacto, los cuales serán calificados de la siguiente manera</p> <p>1= Muy bajo 2= Bajo 3= Moderado 4= Alto 5= Muy alto</p> <p>Desde el inicio del proyecto hasta el fin del mismo se debe realizar el control y monitoreo de riesgos. Si durante la ejecución de este proyecto se encuentran riesgos adicionales los mismos deberán ser registrados y actualizados en el documento de gestión de riesgos.</p>			
METODOLOGÍA			
PROCESOS	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTE
Plan de manejo de riesgos	Elaboración de un plan de gestión de riesgos	Juicio de expertos	Director del proyecto
Identificación de los riesgos	Registrar los riesgos identificados y actualizar el documento.	Juicio de expertos	Director del proyecto
Ejecutar análisis cualitativos	Priorizar los riesgos según su probabilidad e el impacto	Juicio de expertos	Director del proyecto
Planificación de respuestas para los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Toma de decisiones	Director del proyecto
Implementación respuesta para riesgos	Ejecución de la respuesta para los riesgos	Habilidades interpersonales	Director del proyecto

Monitorear el riesgo	Verificar la respuesta que se haga al riesgo y determinar su ocurrencia	Auditoria	Director de Fiscalización			
ROLES Y RESPONSABILIDADES						
PROCESOS	Director del proyecto	Sponsor	Consultor Legal	Analista de Marketing	Analista de procesos	Ingeniero de TI
Plan de manejo de riesgos	R	A	I	I	I	I
Identificación de los riesgos	R	A	C	C	C	C
Ejecutar análisis cualitativos	R	A	C	I	I	I
Planificación de respuestas para los riesgos	R	A	C	C	C	C
Implementación respuesta para riesgos	R	A	C	C	C	C
Monitorear el riesgo	R	A	C	I	I	I
<p>R Persona responsable A Persona que aprueba C Persona que contribuye I Persona a la que se le informa</p>						

CALENDARIO			
ENFOQUE	CUANDO	ACCIONES	FRECUENCIA
Plan de manejo de riesgos	Durante la planificación del proyecto	Reunión con el equipo de trabajo	Semanal
Identificación de los riesgos	En la planificación del proyecto y durante el avance del proyecto	Reuniones para revisar en un checklist las actividades desarrolladas por los responsables directos.	Semanal
Ejecutar análisis cualitativos	En la planificación del proyecto y durante el avance del proyecto	Seguimiento de los riesgos y generación de un reporte de riesgos cualitativos	Semanal
Planificación de respuestas para los riesgos	En la planificación del proyecto y durante el	En reuniones mantenidas se darán a conocer las respuestas para cada riesgo identificado	Semanal

	avance del proyecto		
Implementación respuesta para riesgos	Cuando se apruebe la respuesta al riesgo	Reuniones para evaluación y seguimiento	Semanal
Monitorear el riesgo	Durante la línea de tiempo	Reunión para valorar el monitoreo del riesgo.	Semanal

CATEGORIAS

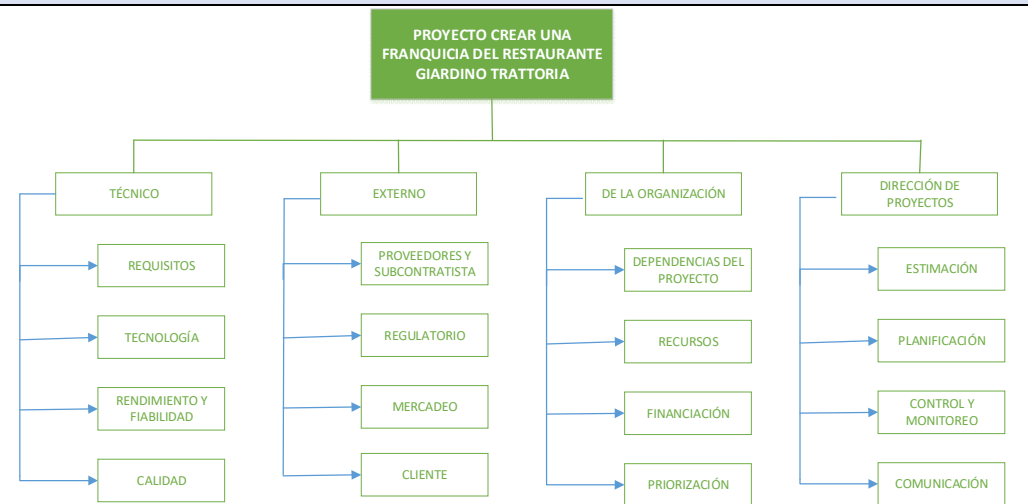


Ilustración 17 RBS

Por medio de una estructura de riesgos (RBS), se incluyen las amenazas y oportunidades del proyecto.

PROBABILIDADES E IMPACTO

Se toman cinco niveles: muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo

OBJETIVOS	VALOR DE TOLERANCIA IMPACTO PROYECTO				
	1	2	3	4	5
	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
COSTO	<5%	0,5% - 1%	1% - 2%	2% - 3%	>3%
TIEMPO	1 DIA	2 - 5 DIAS			> 1 SEMANA
ALCANCE	SE SE ACEPTA MODIFICACIONES				
CALIDAD	NO SE PUEDE MODIFICAR EL PLAN DE CALIDAD CONTRACTUAL				

MATRIZ TOLERANCIA A LOS RIESGOS



4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Tabla 39 Identificación de los riesgos

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO	LIDER DEL PROYECTO
15/10/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos
VERSIÓN: 1		

CAUSA	RIESGO	CONSECUENCIA
Falta de capacitación para la elaboración de manuales	Reproceso en la elaboración de manuales	Retraso en el cronograma. Incremento en la cantidad de horas para desarrollar la actividad
Falta de capacitación para el desarrollo de la aplicación.	Retraso en la implementación de la aplicación de delivery	Retraso en el cronograma. Incremento en la cantidad de horas para desarrollar la actividad
Falta de información sobre los procesos logísticos y operativos del restaurante	Retraso en la elaboración de manuales de servicio	Retraso en el cronograma. Incremento en la cantidad de horas para desarrollar la actividad
No entregan la información verdadera sobre el avance semanal realizado.	Retraso de entregables por parte de los responsables.	Retraso en el cronograma

Los empleados del restaurante restringen el acceso a la cocina, inventarios, y procesos al encargado de elaborar el manual	Reprocesos y retrasos de los manuales de procesos	Retraso en el cronograma. Incremento en la cantidad de horas para desarrollar la actividad
Ingeniero de TI no tiene suficiente experiencia implementando Call center	Retrasos en la implementación del call center	Retraso en el cronograma Incremento en la cantidad de horas para desarrollar la actividad
Falta de comunicación sobre datos-del avance del proyecto	Retraso de entrega de avances semanales	Retraso en el cronograma
Falta de capacitación sobre las normas necesarias para que se otorgue la afiliación del producto a un sistema de delivery	Reproceso de información sobre las normas necesarias para afiliarse a una franquicia a una plataforma de delivery conocida	Retraso en el cronograma Incremento en la cantidad de horas para desarrollar la actividad
Falta de liquidez del patrocinador	Demora en las asignaciones presupuestarias	Retraso en el cronograma
contratación de una empresa experta en sistemas de franquicias	Elaboración de los manuales antes de lo planificado	Se adelanta la entrega de manuales

4.4.2 CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS

Tabla 40 Estructura de desglose de riesgos

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO	LIDER DEL PROYECTO
15/10/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos
VERSIÓN: 1		

NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2
FUENTES DE RIESGO DEL PROYECTO	1.RIESGO EXTERNO	1.1 Demora en las asignaciones presupuestarias
	2.RIESGO ORGANIZACIÓN	2.1 Reproceso en la elaboración de manuales
		2.3 Retraso en la elaboración de manuales de servicio

		2.4 Reprocesos y retrasos de los manuales de procesos.
		2.5 Reproceso de información sobre las normas necesarias para afiliar la franquicia a una plataforma de delivery conocida
		2.6 Elaboración de los manuales antes de lo planificado
	3. RIESGO DIRECCIÓN DE PROYECTO	3.1 Retraso de entrega de avances semanales
		3.2 Retraso de entregables por parte de los responsables.
	4. RIESGO TÉCNICO	4.1 Retraso en la implementación de la aplicación de delivery
		4.2 Retrasos en la implementación del call center

4.4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DEL RIESGO

Tabla 41 Análisis cualitativo de los riesgos

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO	LIDER DEL PROYECTO
15/10/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos
VERSIÓN: 1		

TIPO DE RIESGO	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	GRAVEDAD	ESTRATEGIA
NEGATIVO	1.1 Demora en las asignaciones presupuestarias	5	5	25	EVITAR
NEGATIVO	2.1 Reproceso en la elaboración de manuales	3	3	9	MITIGAR
POSITIVO	2.2 Retraso en la elaboración de manuales de servicio	3	3	9	MITIGAR
NEGATIVO	2.3 Reprocesos y retrasos de los manuales de procesos.	4	1	4	MITIGAR
NEGATIVO	2.4 Reproceso de información sobre las normas necesarias para afiliarse a una franquicia a una plataforma de delivery conocida	4	1	4	MITIGAR
POSITIVO	2.5 Elaboración de los manuales antes de lo planificado	1	1	1	ACEPTAR
NEGATIVO	3.1 Retraso de entrega de avances semanales	4	3	12	MITIGAR
NEGATIVO	3.2 Retraso de entregables por parte de los responsables.	4	3	12	MITIGAR
NEGATIVO	4.1 Retraso en la implementación de la aplicación de delivery	3	2	6	MITIGAR
	4.2 Retrasos en la implementación del call center	4	3	12	MITIGAR

4.4.4 MATRIZ DE TOLERANCIA A LOS RIESGOS

		RIESGO EXTERNO									
		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
PROBABILIDAD	5	5	10	15	20	1.1	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
		1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
		IMPACTO									

Figura 5 Matriz tolerancia de los riesgos externos.

		RIESGO ORGANIZACIÓN									
		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
PROBABILIDAD	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	2.1	12	15	15	12	9	6	3
	2	2	4	2.2	8	10	10	8	6	4	2
	1	2.5	2	3	2.3	5	5	4	3	2	1
		1	2	3	2.4	5	5	4	3	2	1
		IMPACTO									

Figura 6 Matriz tolerancia de los riesgos Organización.

RIESGO DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PROBABILIDAD	AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
	5	4	3	2	1	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	3.1	15	15	12	9	6	3
2	2	4	6	3.2	10	10	8	6	4	2
1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
	IMPACTO									

Figura 7 Matriz tolerancia de los riesgos de dirección de proyectos

RIESGO TÉCNICO

PROBABILIDAD	AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
	5	4	3	2	1	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	4.2	15	15	12	9	6	3
2	2	4	4.1	8	10	10	8	6	4	2
1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
	IMPACTO									

Figura 8 Matriz tolerancia de los riesgos técnicos

4.4.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS

Luego de haber realizado el análisis cualitativo identificando los riesgos, se realiza un análisis cuantitativo con relación al efecto de causa cada uno de estos riesgos, asignando un valor numérico que nos permita identificar los de mayor y menor impacto.

Tabla 42 Análisis cualitativo de los riesgos

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO	LIDER DEL PROYECTO
15/10/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos
VERSIÓN: 1		

ID.	RIESGO	PROBABILIDAD %	IMPACTO EN DÍAS	IMPACTO EN DÓLARES	Valor del Riesgo
1.1	Demora en las asignaciones presupuestarias	10%	30		3
2.1	Reproceso en la elaboración de manuales	20%	15	\$ 62,55	3
2.2	Retraso en la elaboración de manuales de servicio	20%	15	\$ 62,55	3
2.3	Reprocesos y retrasos de los manuales de procesos.	20%	15	\$ 62,55	3
2.4	Reproceso de información sobre las normas necesarias para afiliar la franquicia a una plataforma de delivery conocida	20%	15	\$ 62,55	3
2.5	Elaboración de los manuales antes de lo planificado	10%	1		0

3.1	Retraso de entrega de avances semanales	20%	15		3
3.2	Retraso de entregables por parte de los responsables.	10%	15		2
4.1	Retraso en la implementación de la aplicación de delivery	20%	15	\$ 156,30	3
4.2	Retrasos en la implementación del call center	20%	15	\$ 62,55	3
TOTAL				\$ 469,05	

4.4.6 POSIBLES RESPUESTAS RIESGOS

Tabla 43 Posibles respuestas a los riesgos.

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO	LIDER DEL PROYECTO
15/10/2021	Creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria	Verónica Cevallos
VERSIÓN: 1		

CAUSA	RIESGO	POSIBLE RESPUESTA	RESPONSABLE
Falta de capacitación para la elaboración de manuales	Reproceso en la elaboración de manuales	Dar capacitaciones sobre los procesos, operación y logística de la franquicia al analista de procesos y marketing.	Director de proyectos
Falta de capacitación para el desarrollo de la aplicación.	Retraso en la implementación de la aplicación de delivery	Dar capacitaciones al ingeniero de IT sobre aplicaciones para sistema operativo Android e IOS	Director de Proyectos
Falta de información sobre los procesos logísticos y operativos del restaurante	Retraso en la elaboración de manuales de servicio	Dar completo acceso a la información de procesos logísticos y operativos del restaurante	Director de Proyectos y Sponsor
No entregan la información verdadera sobre el avance semanal realizado.	Retraso de entregables por parte de los responsables.	Reuniones semanales sobre el avance de actividades	Director del proyecto, Consultor Legal, Analista de Procesos, Analista de Marketing, Ingeniero de IT.
Los empleados del restaurante restringen el acceso a la cocina, inventarios, y procesos al	Reprocesos y retrasos de los manuales de procesos.	Dar completo acceso a la cocina, inventarios y procesos al analista de procesos y de marketing.	Director de Proyectos

encargado de elaborar el manual			
Ingeniero de TI no tiene suficiente experiencia implementando Call center	Retrasos en la implementación del call center	Dar capacitaciones al ingeniero de IT sobre call centers en softphone	Director de Proyectos
Falta de comunicación sobre datos- del avance del proyecto	Retraso de entrega de avances semanales	Reuniones semanales sobre el avance de actividades	Director del proyecto, Consultor Legal, Analista de Procesos, Analista de Marketing, Ingeniero de IT.
		Reuniones semanales sobre el avance de actividades	Director del proyecto, Consultor Legal, Analista de Procesos, Analista de Marketing, Ingeniero de IT.
Falta de capacitación sobre las normas necesarias para que se otorgue la afiliación del producto a un sistema de delivery	Reproceso de información sobre las normas necesarias para afiliarse a una plataforma de delivery conocida	Dar capacitación de las normas necesarias para afiliarse a un sistema de delivery	Director de proyectos
Falta de liquidez del patrocinador	Demora en las asignaciones presupuestarias	Solicitar un préstamo sobre el monto requerido para montar la franquicia	Sponsor
contratación de una empresa experta en sistemas de franquicias	Elaboración de los manuales antes de lo planificado	Reuniones semanales para conocer el avance del proyecto.	Director de Proyectos

4.5 GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

De acuerdo a las buenas practicas del PMI se debe definir si se requiere la adquisición de bienes o servicios. Para el proyecto de la creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria se requiere adquirir los servicios profesionales de un consultor legal para la evaluación de los términos y cláusulas del acuerdo de intención y del contrato de compra venta. Por otro lado, se requiere la adquisición de los servicios de un director del proyecto para la gestión

del mismo. Asimismo, dado que la compañía cuenta con su analista de marketing, analista de procesos, ingeniero de IT no se requiere contratar más servicios.

Los implementos de oficina como papel, computadoras e impresoras son parte de la compañía por lo cual no se requiere la adquisición de los mismos. En la compañía se maneja el tema de reciclaje de hojas y equipamiento para trabajos de oficina.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En base al estudio realizado sobre la implementación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria, se ha llegado a las siguientes conclusiones

- Existe un mercado potencial en la ciudad de Quito interesado en adquirir franquicias de comida, principalmente constituido por los socios de la cámara de comercio italiana, cámara binacional ecuatoriano-italiana y la agremiación de restaurantes de Pichincha, observándose especial interés en la gastronomía italiana, lo cual indica que la franquicia italiana tendrá acogida dentro de la capital del Ecuador.
- La constitución de la franquicia generará más ingresos para el sponsor y posicionará la marca dentro del mercado gastronómico de comida internacional en la ciudad de Quito.
- Por otro lado, la implementación de la franquicia generará más empleos dentro de la capital del Ecuador lo cual genera un impacto económico positivo para Quito.

- El proyecto de la creación de una franquicia del restaurante Giardino es rentable para el franquiciado dado que el TIR es de 78% mayor a la tasa de descuento considerada en 17.95%, el VAN es \$41.315,57 y el tiempo de recuperación es menor a un año
- El proyecto de la creación de una franquicia del restaurante Giardino es rentable para el franquiciante dado que el TIR es de 83% mayor a la tasa de descuento considerada en 17.95%, el VAN es \$147.039,10y el tiempo de recuperación es menor a un año
- El sponsor debe invertir un total de \$14.566,94 dólares americanos para la elaboración de manuales de marca, manuales procedimientos operativos y logísticos los cuales serán implementados en las distintas sucursales para mantener la imagen corporativa de marca.
- Los negocios de comida han sobrellevado la pandemia del covid-19, integrando dentro de sus servicios aplicaciones móviles y asociaciones con plataformas digitales para servicio a domicilio. Esto ha garantizado que los restaurantes y franquicias se mantengan operativos a pesar de la crisis generada por la pandemia generando más ingresos que en el pasado.
- La implementación del modelo de una franquicia permite generar ingresos extra a los dueños sin tener que involucrarse en la operación y logística del restaurante, generando el posicionamiento de la marca dentro de la capital del Ecuador lo cual les permitirá dar a conocer el producto para una futura expansión a nivel nacional.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación, se pueden encontrar las recomendaciones para la creación de la franquicia.

- Se recomienda la implementación del plan de proyecto que se presenta en la investigación realizada para la creación de una franquicia del restaurante Giardino Trattoria.
- El franquiciante debe participar en ferias de franquicias y emprendimientos para dar a conocer la franquicia de Giardino Trattoria.
- Los franquiciados deben usar las estrategias del manual de marketing para fortalecer y posicionar la marca al mantener a sus clientes satisfechos con el producto entregado.
- Para la elaboración de los manuales se propone el trabajo en conjunto del dueño del restaurante con los empleados
- Se recomienda el establecimiento de canales de comunicación adecuados entre el franquiciante y el franquiciado
- Se recomienda que una vez que los manuales sean generados el franquiciado siga los mismos para garantizar el éxito de la franquicia.

6 REFERENCIAS

- Agremiación de Restaurantes de Pichincha. (2021). *Agremiación de Restaurantes de Pichincha*. Recuperado el 3 de Julio de 2021, de Agremiación de Restaurantes de Pichincha: <http://agrepi.org>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de Mayo de 2019). Recuperado el 27 de Junio de 2021, de <https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2019/05/registro-oficial-no497-miercoles-29-de-mayo-de-2019-suplemento>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2010). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 4 de Julio de 2021, de Banco Central del Ecuador:

- <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>
- Banco Central del Ecuador. (31 de 05 de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 27 de Junio de 2021, de Riesgo País Ecuador 2021: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 4 de Julio de 2021, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1434-en-el-primer-trimestre-de-2021-la-economia-ecuatoriana-crecio-0-7-respecto-al-trimestre-anterior-y-reporto-una-variacion-interanual-de-5-6-respecto-al-primer-trimestre-de-2020>
- Cámara Binacional Ecuatoriano Italiana. (2021). *Cámara Binacional Ecuatoriano Italiana*. Recuperado el 3 de Julio de 2021, de Cámara Binacional Ecuatoriano Italiana: https://www.ecuadoritalia.com/nuestros_socios
- Camara Italiana en Ecuador. (2019). *Camara Italiana en Ecuador*. Recuperado el 3 de Julio de 2021, de Camara Italiana en Ecuador: <https://www.cameraitalianaecuador.com/socios/comercial>, F. E. (2021). *Franquicias Ecuador*. Recuperado el 27 de Junio de 2021, de Le ayudamos a Franquiciar su Negocio: <https://franquiciaecuador.com/>
- Defensoria Gob Ec. (2005). *Defensoria Gob Ec*. Recuperado el 27 de Junio de 2021, de Código Civil Libro VI: https://www.defensoria.gob.ec/images/defensoria/pdfs/lotaip2014/info-legal/Codigo_civil_libro_IV.pdf
- Distrito Metropolitano de Quito. (2010). *Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de Distrito Metropolitano de Quito - Diagnóstico Estratégico Eje social: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Sesiones%20del%20Concejo/2015/Sesi%C3%B3n%20Extraordinaria%202015-02-13/PMDOT%202015-2025/Volumen%20I/5.%20Diagno%CC%81stico%20Social.pdf
- Ecuador, E. e. (2021). *Ecuafanquicias*. Recuperado el 27 de Junio de 2021, de Ecuafanquicias: <http://www.ecuafanquicias.com/>
- Franquicias Ecuador. (2021). *Franquicias Ecuador*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de Requisitos en Ecuador para Poder Franquiciar: <https://franquiciaecuador.com/como-franquiciar-mi-negocio-2021/>
- Franquicias, A. E. (2021). *Asociación Ecuatoriana de Franquicias*. Obtenido de Asociación Ecuatoriana de Franquicias: <https://aefran.org/>
- Gastronomía UDLA. (2016). *Gastronomía UDLA*. Recuperado el 27 de Junio de 2021, de UDLA: <https://www.gastronomiaudla.com/semanadecocinaitaliana>
- Gestión de riesgos EC. (16 de Marzo de 2020). *Gestión de Riesgos EC*. Recuperado el 27 de Junio de 2021, de Gestión de Riesgos EC: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-Situaci%C3%B3n-No008-Casos-Coronavirus-Ecuador-16032020-20h00.pdf>

- Impulsa Popular. (18 de Septiembre de 2018). *Impulsa Popular*. Recuperado el 4 de Julio de 2021, de Impulsa Popular: <https://www.impulsapopular.com/finanzas/inversion/que-son-los-royalties-fees-cuando-nos-referimos-a-franquicias/>
- INEC INFORMACION CENSAL. (2019). *INEC INFORMACION CENSAL*. Recuperado el 24 de Junio de 2021, de INFORMACION CENSAL: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/Poblaci%C3%B3n,+superficie+\(km2\),+densidad+poblacional+a+nivel+parroquial/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/Poblaci%C3%B3n,+superficie+(km2),+densidad+poblacional+a+nivel+parroquial/)
- INEC TIC. (2019). *INEC TIC*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic-2019/>
- Jorge Andres Sarmiento Rojas Carlos Humberto Correa Candamil, D. E. (2020). *Gestión de Proyectos aplicada al PMBOK 6ED*. Recuperado el 27 de Junio de 2021
- La República CO. (05 de Marzo de 2021). *La República Co*. Recuperado el 20 de Junio de 2021, de La República Co: <https://www.larepublica.co/ocio/como-podria-ser-el-futuro-de-los-restaurantes-dados-los-efectos-de-la-pandemia-3134885>
- Lledó, P. (2015). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Evaluación Financiera de Proyectos. Recuperado el 4 de julio de 2021
- Mariela Torres, I. F. (3 de Julio de 2021). *Facultad de Ingeniería*. Obtenido de Universidad Rafael Landivar: http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL_02_BAS02%20DETERMINACION%20TAMA%C3%91O%20MUESTRA.pdf
- Palacios, L. A. (2013). *Gestión de Proyectos con Project Excel y visio*. Recuperado el 22 de Junio de 2021
- PALLOMARO Mercadeo. (05 de Septiembre de 2014). *COSTOS EN UN NEGOCO DE COMIDAS*. Recuperado el 23 de Junio de 2021, de PALLOMARO: <https://www.pallomaro.com/aprenda-mas/costos-en-un-restaurant/>
- PIXELGRAFIA. (5 de mayo de 2020). *PIXELGRAFIA*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de PIXELGRAFIA, Como entregar una aplicacion de entrega de Alimentos: http://www.pixelgrafia.com/post/114_como-crear-una-aplicacion-de-entrega-de-alimentos-delivery-similar-a-ubereats
- Presidencia de la República del Ecuador. (2021). *Presidencia de la República del Ecuador*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de Prensa Noticias Políticas de Gobierno atraen a la inversion extranjera: <https://www.presidencia.gob.ec/politicas-del-gobierno-atraen-a-la-inversion-extranjera/>
- Redacción el Universo. (12 de 04 de 2021). *El Universo*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de Economía - Mercados Financieros: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/riesgo-pais-cae-345-puntos-elecciones-guillermo-lasso-abril-2021-nota/>
- Turismo, Q. (2019). *Quito Turismo EC*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de News Gastronomía Quito: <https://www.quito-turismo.gob.ec/news/la-gastronomia-mundial-participa-desde-quito-en-un-encuentro-de-altura/>