



ESCUELA DE NEGOCIOS



PROYECTO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN
LÍNEA DE COMERCIALIZACIÓN DE JUGUETES PARA NIÑOS EN LA
CIUDAD DE QUITO, BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA
GUÍA DEL PMBOK®



AUTOR

Carlos Gonzalo López Benites

AÑO

2021



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN
LÍNEA DE COMERCIALIZACIÓN DE JUGUETES PARA NIÑOS EN LA
CIUDAD DE QUITO, BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA GUÍA
DEL PMBOK®

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar al título de Máster en Administración de Negocios
mención Dirección Estratégica de Proyectos.

Profesor guía

Paúl Renato Alulema Muñoz

Autor

Carlos Gonzalo López Benites

Año

2021

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, proyecto de negocio para la creación de una empresa en línea de comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito, basado en las buenas prácticas de la guía del PMBOK®, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Gonzalo López Benites, en el semestre del 2021, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Firmado electrónicamente por:
PAUL RENATO
ALULEMA MUNOZ

Paúl Renato Alulema Muñoz

Magister en Administración de Empresas

C.I: 1713259305

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber dirigido el trabajo "PROYECTO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN LÍNEA DE COMERCIALIZACIÓN DE JUGUETES PARA NIÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO, BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA GUÍA DEL PMBOK®", a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Gonzalo López Benites, en el período 2021, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Christian Estuardo Hinojosa Godoy

Magister en Administración de Empresas

C.C. 1712017100

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Carlos Gonzalo López Benites

C.I: 1713627741

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo en esta nueva etapa de mi formación académica.

A mi esposa Adri, por su aliento, guía y amor incondicional.

A mi hijo Nicolás, por ser el motor que me motiva a seguir superándome.

A mis padres por ser el ejemplo de trabajo y dedicación.

A mis hermanos Silvia y Santiago por su cariño y consejos.

A mi tutor Paúl, por sus consejos y guía en este proyecto de tesis.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado
a mi esposa Adri y mi hijo Nicolás.

Son la alegría de mi vida

Y para Paco.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal desarrollar un proyecto de negocio para la creación de una empresa en línea de comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito, basado en las buenas prácticas de la guía del PMBOK®.

Se inicia con un estudio de la industria del comercio electrónico o e-commerce. Se repasa su origen en el Ecuador, características y su actual situación como elemento de reactivación económica en épocas de pandemia. Luego se analiza la industria de venta de juguetes en conjunto con el estado económico del país. Estos puntos son importantes para poder determinar si existe oportunidad de emprender con un negocio de venta en línea.

En el capítulo 2 se describe el Acta de Constitución de Proyecto, documento fundamental para la planificación del proyecto con el desarrollo de las áreas del conocimiento.

Una vez determinado el alcance del proyecto, se descompone en actividades que dan paso a la gestión de cronograma y costos. De igual forma se pone especial interés a la gestión de riesgos y la estrategia para mitigar todos los inconvenientes que pueden desviar el trabajo de la línea base de cronograma, calidad y costos.

Finalmente el análisis económico y financiero permitirá determinar la viabilidad de desarrollar una tienda de venta de juguetes en línea.

Palabras clave:

E-commerce, tienda virtual, juguetes didácticos, gestión de proyectos, PMBok®.

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to develop a business project for the creation of an online company to sale toys for children located in the city of Quito, based on the good practices of the PMBOK® guide.

It begins with a study of e-commerce. Its origin in Ecuador, characteristics and its current situation as an element of economic reactivation in times of pandemic emergency. Then we analyze the toy sales industry along with the economic state of the country. These are important subjects in order to determine if there is an opportunity to start an online sales business.

Chapter 2 describes the Project Charter, as a fundamental document for planning the project with the development of the knowledge areas.

Once the scope of the project is determined, the project is broken down the into work activities that will lead to schedule and cost management. In the same way, special interest will be placed on risk management and the strategy to mitigate all the inconveniences that can deviate the work from the baseline of schedule, quality and costs.

Finally, the economic and financial analysis will make it possible to determine the feasibility of developing an online toy sales company.

Keywords:

E-commerce, virtual store, educational toys, project management, PMBOK®.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Análisis de la industria o sector.....	4
1.1.2. Factores de la Empresa	11
1.1.3. Planteamiento y formulación del problema.....	18
1.2. Objetivos	20
1.2.1. Objetivo General	20
1.2.2. Objetivos Específicos	20
1.3. Marco Teórico	21
2. PROCESO DEL PROYECTO ALINEADOS AL ESTÁNDAS DEL PMI PMBOK®	28
2.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto	28
2.2. Análisis de Alternativas Generales del Proyecto.....	33
2.3. Gestión de Integración del Proyecto	34
2.3.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.....	35
2.3.2. Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto.....	35
2.3.3. Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto.....	35
2.3.4. Gestionar el conocimiento del proyecto	36
2.3.5. Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto	36
2.3.6. Realizar el Control Integrado de Cambios	36
2.3.7. Cierre del proyecto	37
3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTANDAR DEL PMI PMBOK®	37
3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos	37
3.1.1. Planificación de la gestión del alcance	37

3.1.1.1. Plan de gestión del alcance	37
3.1.1.2. Recopilación de requisitos	39
3.1.1.3. Enunciado del alcance del proyecto.....	51
3.1.1.4. Estructura desglosada de trabajo (EDT).....	54
3.1.1.5. Diccionario EDT	54
3.1.2. Planificación de la gestión del cronograma	60
3.1.2.1. Plan de gestión del cronograma	60
3.1.2.2. Cronograma del proyecto.....	61
3.1.2.3. Diagrama de Gantt.....	63
3.1.3. Planificación de la gestión del costo	63
3.1.3.1. Plan de gestión del costo	63
3.1.3.2. Presupuesto	65
3.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones	67
3.2.1. Plan de la Gestión de la Calidad.....	67
3.2.2. Gestión de los recursos.....	71
3.2.2.1. Plan de gestión de recursos.....	71
3.2.3. Gestión de las comunicaciones	77
3.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos	79
3.3.1. Plan de gestión de riesgos.....	79
3.3.2. Registro de Riesgos	81
3.3.3. Análisis cualitativo de los riesgos.....	85
3.3.4. Planificar la respuesta a los riesgos.....	88
3.4. Desarrollar la planificación de la gestión de adquisiciones y el involucramiento de interesados	93
3.4.1. Planificación de la gestión de adquisiciones.....	93
3.4.2. Plan de gestión de interesados	96

3.4.3. Plan de gestión de solicitudes de cambio.....	98
4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO: VIABILIDAD	99
4.1. Análisis económico.....	99
4.1.1. Determinación de proyección de ventas.....	99
4.1.2. Activos fijos.....	100
4.1.3. Costos de operación	100
4.1.4. Inversión Inicial y datos generales	101
4.1.5. Depreciación de activos fijos.....	102
4.1.6. Financiamiento	102
4.1.7. Estados de resultados y flujo de caja	103
4.2. Análisis financiero	104
4.3. Viabilidad.....	106
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1. Conclusiones.....	106
5.2. Recomendaciones.....	108
REFERENCIAS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Pestel.....	12
Tabla 2. Análisis FODA.....	15
Tabla 3. CANVAS del negocio.....	17
Tabla 4. Matriz Árbol de Problemas.....	19
Tabla 5. Matriz de análisis de alternativas.....	34
Tabla 6. Plan de gestión del alcance.....	37
Tabla 7. Registro de Interesados.....	40
Tabla 8. Registro de expectativas de los interesados.....	41
Tabla 9. Matriz de recolección de requisitos.....	45
Tabla 10. Matriz de trazabilidad de requerimientos.....	49
Tabla 11. Enunciado del alcance.....	51
Tabla 12. Diccionario de la EDT.....	54
Tabla 13. Plan de gestión del cronograma.....	60
Tabla 14. Cronograma del proyecto:.....	61
Tabla 15. Plan de Gestión del Costo.....	64
Tabla 16. Presupuesto del proyecto.....	65
Tabla 17. Plan de Gestión de Calidad.....	67
Tabla 18. Plan de gestión de recurso.....	71
Tabla 19. Matriz RACI de asignación de responsabilidades.....	73
Tabla 20. Plan de gestión de comunicaciones.....	77
Tabla 21. Plan de gestión de riesgos.....	79
Tabla 22. Registro de riesgos.....	81
Tabla 23. Análisis cualitativo.....	85
Tabla 24. Plan de respuesta a los riesgos.....	89
Tabla 25. Plan de gestión de adquisiciones.....	93
Tabla 26. Plan de gestión de interesados.....	96
Tabla 27. Plan de gestión de solicitudes de cambio.....	98
Tabla 28. Inversión con proveedores locales.....	99

Tabla 29. Inversión con proveedores extranjeros.....	99
Tabla 30. Activos fijos.	100
Tabla 31. Costos operativos	101
Tabla 32. Inversión inicial.....	101
Tabla 33. Datos generales	101
Tabla 34. Depreciación de activos fijos	102
Tabla 35. Datos del proyecto financiado.....	102
Tabla 36. Cuadro de pagos de deuda y amortización	102
Tabla 37. Estado de resultados	103
Tabla 38. Flujo de caja del proyecto con financiamiento.....	103
Tabla 39. Tasa ponderada	105
Tabla 40. Indicadores financieros	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Producto Interno Bruto de los últimos 4 años (Banco Central del Ecuador, 2021).....	4
Figura 2. Frecuencia de compra pre y post COVID-19 (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).....	6
Figura 3. Estado de las compras y transacciones en línea durante el Covid-19 (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).	6
Figura 4. Comportamiento una vez terminada la pandemia (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).	7
Figura 5. Categoría de productos adquiridos (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).	8
Figura 6. EDT del proyecto. Elaboración propia.....	54
Figura 7. Diagrama de Gantt. Elaboración propia.	63
Figura 8. Curva “S” de costos del proyecto. Elaboración propia.	67
Figura 9. Matriz de gravedad. Elaboración propia.....	88

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1. Antecedentes

La crisis sanitaria que afronta el mundo por el COVID-19 ha obligado a los gobiernos a tomar medidas que traten de mitigar el avance de esta enfermedad. Al respecto Ríos (2020) nos comenta que “estamos en un territorio desconocido, donde los gobiernos han estado tomando decisiones a un ritmo frenético, sin mucho tiempo para reflexionar o planear”. Lo que si se está seguro es que al llevar más de un año en pandemia el mundo no es el mismo y han ocurrido cambios importantes en los mercados de producción y consumo. Este último afectado por las restricciones de movilidad

El consumo de productos y servicios se han visto afectados por el confinamiento de la población con el fin de evitar el contacto y contagio masivo. Como resultado se ha generado un cambio de conducta tanto de consumidores como de las empresas que ofrecen productos y servicios (Ortega, 2020). Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) cumplen un papel importante en la nueva forma de realizar compras de manera virtual.

Las TIC según Valero (citado en Zuñiga, Marchán & López, 2020) ha cambiado significativamente la forma de vivir y comunicarse de la sociedad, por medio de herramientas que faciliten el comercio de productos y servicios. Una de las herramientas más utilizada es conocida como e-commerce o comercio electrónico.

Pero no se trata de un procedimiento nuevo en el mercado como Jurado (2018) lo indica:

El comercio electrónico se inicia en el mundo de los negocios entre empresas (business-to-business) hace más de cuatro décadas con la introducción del Intercambio Electrónico de Datos (EDI), el que se dio entre firmas comerciales, con el envío y recibo de pedidos, intercambio de información, de reparto y pago, etc. (p.2)

Pino, Salazar & Ordoñez (citados en Zuñiga, Marchán & López, 2020) incluso indican que este tipo de comercio se inició a finales del siglo XIX, con la venta por catálogos, lo que permitía a los usuarios, que estaban en distintos lugares, obtener información sobre productos.

En el caso de la relación con el consumidor Jurado (2018) señala que se puso a su servicio cajeros automáticos y tarjetas de créditos como modalidades del comercio electrónico. Sin embargo el hecho que permite su establecimiento, en el comercio mundial, fue la inclusión del internet como herramienta fundamental de las actividades cotidianas de la gente.

Las fases de desarrollo del e-commerce señala Esparza (citado en Zuñiga, Marchán & López, 2020) se divide en cuatro generaciones:

- Primera Generación: empresas crean sitios web para generar información.
- Segunda Generación: establecimiento de tiendas virtuales y compras por internet por transferencias bancarias y cheques.
- Tercera Generación: uso de base de datos para obtener interacción con los clientes.
- Cuarta Generación: uso de base de datos para determinar gustos del cliente y mecanismos de seguridad informática.

En el Ecuador, según el último el informe de estado de la tecnología publicado en el 2015 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el 50% de la población revisó internet en los últimos 12 meses con distintas finalidades como obtener información, educación, búsqueda de empleo y comunicación; sin ser las compras en línea un motivo para su uso (Cunalema, 2019).

¿Cuál es el motivo por la que las compras en línea no sea el primer motivo para usar el internet en la población Ecuatoriana? El diario El Telégrafo (citado en Cunalema, 2019) en un artículo menciona que el Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de información (MINTEL) durante el 2015 realizó encuestas para determinar el gusto del consumidor en cuanto al uso del e-commerce. El 60% de las personas que participaron indicaron que no realizan

compras en línea por desconfianza y temor de sufrir fraude durante el proceso de compra-venta.

Sin embargo el e-commerce antes de la pandemia no se detuvo y el ritmo de crecimiento del comercio registraba un 20% anual. “En el 2018 la actividad movió cerca de USD 1 200 millones de dólares. El año pasado la cifra estuvo cerca de los 1 500 millones de dólares” (Enríquez, 2020).

La emergencia sanitaria mundial provocada por el Covid-19 presentó un panorama de cuarentena y confinamiento social. Enríquez (2020) en su reportaje sobre las oportunidades de negocio con el e-commerce, señala que se realizaron avances significativos por adecuar los canales digitales a las nuevas necesidades y los progresos que hubieran tomado dos años en implementar, se los realizó en cuestión de meses. Otro punto a favor radica en que la gente tuvo que perder a la fuerza el miedo a realizar transacciones y negocios usando los diferentes canales digitales que el comercio online ofrece como transferencias bancarias, pago con tarjetas de crédito y débito.

El proceso para desarrollar una tienda en línea o transformar el modelo de negocio de físico a digital es el nuevo reto que afrontan los negocios y emprendedores en el Ecuador. Se necesita establecer una ruta clara y definida para poder desarrollar un negocio digital. Es fundamental conocer los gustos del cliente y cómo ha cambiado con la pandemia. El uso adecuado de las redes sociales tratando de filtrar y emplear sólo las que se puedan sacar mayor provecho. Conocer la legislación vigente y dar seguridad al usuario con sistemas de pago confiables.

Este trabajo de titulación tiene como fin desarrollar un proyecto de negocio para la creación de una empresa en línea. Busca realizar esa hoja de ruta mencionada que facilite crear una empresa independientemente del producto que comercialice.

1.1.1. Análisis de la industria o sector

Para determinar el camino correcto por el que se desarrollará el negocio en línea es fundamental conocer la realidad económica, tecnológica y social que afronta el Ecuador, factores determinantes en el comportamiento del consumidor.

Producto Interno Bruto del Ecuador

Los países de la región y en especial el Ecuador fueron golpeados por la emergencia sanitaria originada por el COVID-19. Tanto la movilidad de personas, producción y el comercio se vieron afectados. Esto ocasionó “que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes haya totalizado USD 66.308 millones, lo que representa una caída de 7,8% según los datos de las cuentas nacionales trimestrales” (Banco Central del Ecuador, 2021).

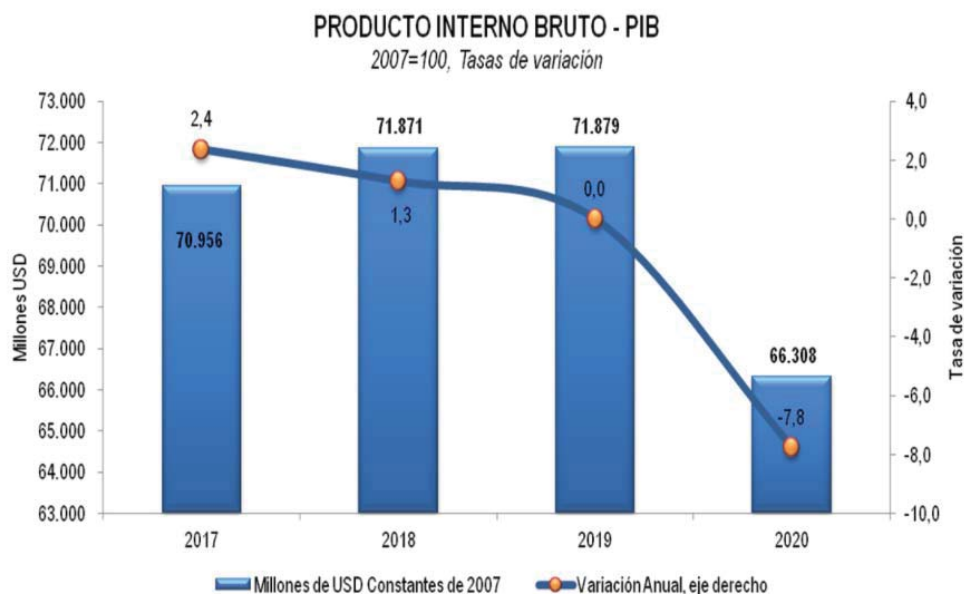


Figura 1. Producto Interno Bruto de los últimos 4 años. Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2021).

La Inflación en el Ecuador

Para el mes de marzo del año 2021 se registró inflación negativa, el índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en -0,83% en marzo de 2021 frente al mismo mes de 2020 (INEC, 2021).

El IPC es un índice económico que mide el costo de vida en base a los precios de una canasta familiar constituida por bienes y servicios de consumo en los hogares (INEC, 2021).

“Marzo de 2021 es el noveno mes consecutivo en el que la inflación es negativa en Ecuador” (Diario digital Primicias, 2021). Esto significa que registró una caída de precios en 12 productos de la canasta familiar. Por ejemplo educación registró una variación de precios de -0,25%, prendas de vestir y calzado, -0,22%; por el contrario la salud se encareció registrando un aumento de IPC de 0,04% (Diario digital Primicias, 2021).

Impacto a la industria ecuatoriana del e-commerce por el estado de emergencia

En marzo de 2020, el Ecuador entró en estado de emergencia sanitaria debido a la presencia del COVID-19. Se establecieron restricciones de movilidad, cierre de locales comerciales, prohibición de toda actividad comercial y social que represente la aglomeración de gente. Esto sumado al temor por el contagio provocó un incremento en compras y transacciones en línea.

En el mes de mayo de 2020 se realizó el estudio de transacciones electrónicas en Ecuador durante el COVID-19. Documento elaborado por el Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil, el Banco del Pacífico y la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. La encuesta se realizó a 1225 personas y 126 medianas y pequeñas empresas.

La figura 2 muestra la frecuencia con que las personas encuestadas realizan compras post pandemia en contraste a la frecuencia de compras antes de la pandemia. Previo a la emergencia sanitaria el 19% de encuestados realizaban compras en línea una vez al mes, en época del COVID-19 esta cifra aumento al 40%, esto significa que, considerando que en todas las categorías existió un aumento de usuarios, un porcentaje de personas que no estaban acostumbradas a comprar en línea ahora lo hacen al menos una vez al mes siendo el aumento más significativo con 21%.

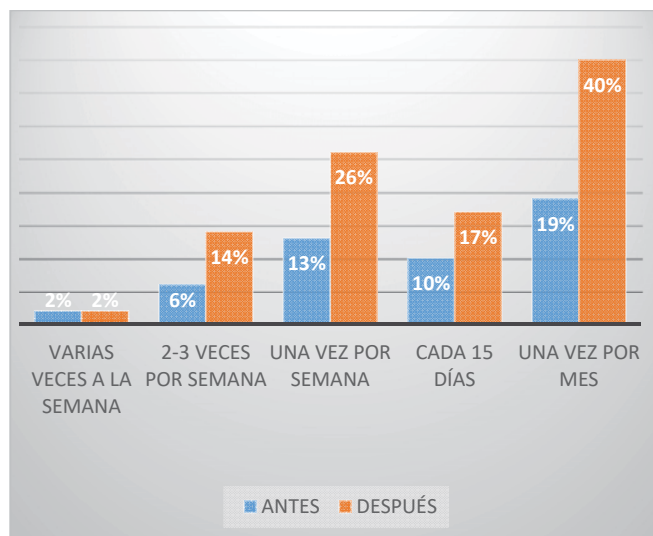


Figura 2. Frecuencia de compra pre y post COVID-19. Adaptada de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Otro hallazgo destacado es que de 100 personas encuestadas, 13 comenzaron a realizar compras en línea desde el inicio de la pandemia. Por lo que las transacciones y ventas en línea incrementaron en un 54% como se indica en la figura 3.

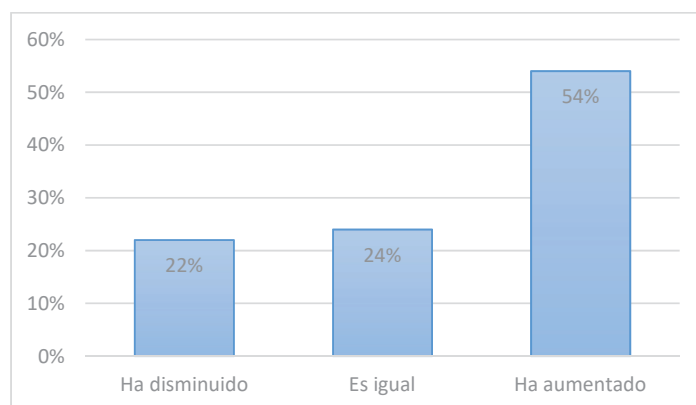


Figura 3. Estado de las compras y transacciones en línea durante el Covid-19. Adaptada de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Los razones por lo que los ecuatorianos están recurriendo al e-commerce en épocas de pandemia van desde la restricción vehicular, cierre de locales comerciales y tiendas, en el caso de los negocios la opción de poder vender

cuando no tienen clientes en sus locales. Sin embargo el principal factor que ha obligado a comprar en línea es el temor de exponerse a un contagio. El 60% de encuestados en el primer estudio del impacto de COVID-19 manifiestan que esa es la principal causa (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Con relación al efecto post pandemia, la figura 4 señala que el 40% afirma que volverá a comprar en una tienda física pero con menor regularidad y el 32,4% seguirá comprando por internet. Esto se debe a la seguridad que ahora presentan las transacciones en línea y se garantiza que este tipo de transacciones comerciales no es una moda y obedece al cambio tecnológico que ocurre en el planeta y que se aceleró debido a la pandemia (El Telégrafo, 2020).

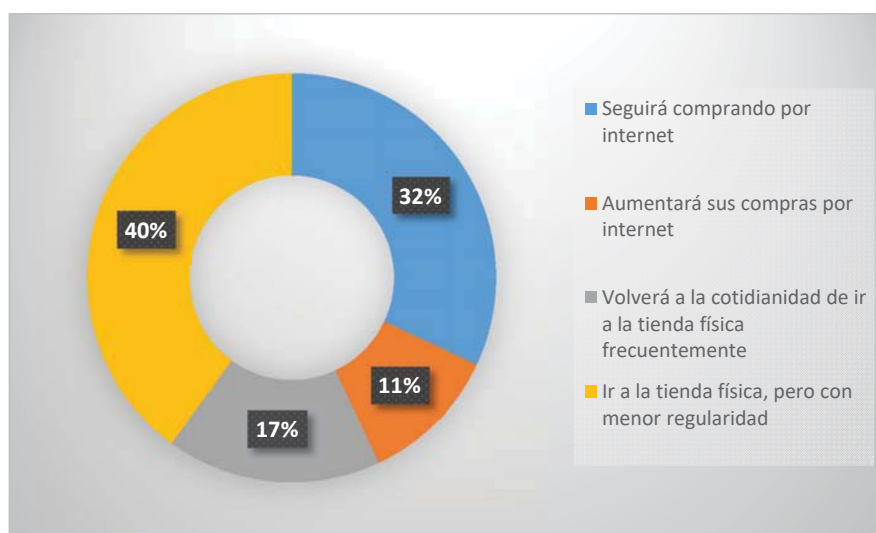


Figura 4. Comportamiento una vez terminada la pandemia. Adaptada de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

La manera por lo que los usuarios compran sus productos se reparten en su mayoría por whatsapp 49%, aplicaciones 44%, página web 35%. Son medios que hace un par de años no presentaba confianza, la necesidad y las seguridades que los canales de servicio en línea de bancos otorgan han desplazado poco a poco ese temor.

Los bienes y servicios que se compra en línea están especificados en la figura 5. Aunque los alimentos y bebidas ocupan el 67% y solo el 6% representan juegos de recreación, hay un grupo de servicios de educación y capacitación correspondiente al 15%. Este grupo es el objetivo de clientes a captar considerando que los juguetes a ser comercializados serán didácticos como complementos a la educación y distracción de los menores en tiempos de cuarentena.

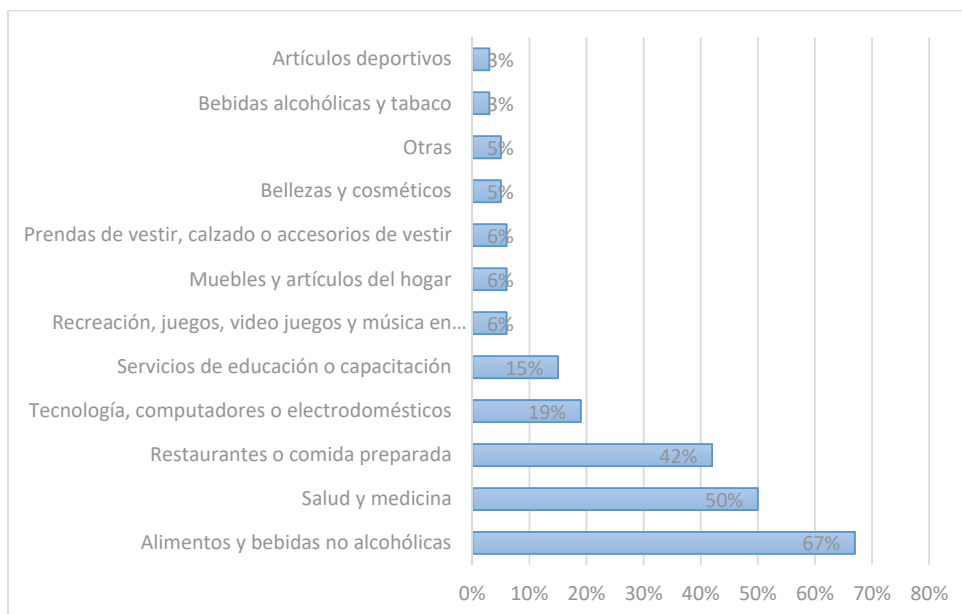


Figura 5. Categoría de productos adquiridos. Adaptada de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Sobre los consumidores (El Telégrafo, 2020) nos señala que “los compradores online están en su mayoría entre los 26 y 33 años de edad, cuentan con estudios universitarios y pertenecen a un nivel socioeconómico medio. Además, el 55% son mujeres” (p. 1).

Industria de juguetes en Ecuador

Desde el punto de vista de las empresas, Tabares (2018) señala que antes de la pandemia los negocios en línea ya generaron 800 millones de dólares en el mercado ecuatoriano, siendo el 35% correspondiente a compradores de tiendas virtuales.

Ahora en inicios de pandemia las empresas fueron sorprendidas por la tecnología y tuvieron que montar una estructura alrededor del comercio digital. En este punto los emprendimientos obtuvieron cierta ventaja ya que venían usando el internet como herramienta fundamental de su negocio.

El mayor número de juguetes que se comercializan en Ecuador y Quito son importados. Según el Ministerio de Industrias y Productividad (2018) indica que en el Ecuador existen 47 empresas fabricantes, 53 importadoras y 106 establecimientos de venta al por menor de juguetes.

La importación de juguetes la realizan 5 empresas en el Ecuador. Las más importantes son Juguetón y Mi Juguetería, esta última con 42 locales en el país. Se estima que en el 2020 las ventas de juguetes representan \$ 150 millones de dólares. Mientras que los productos locales representan el 10% de lo que se vende en el país. El principal productor local es Pica (El Universo, 2020).

El Universo (2020) indica que “las principales cadenas que expenden juguetes solo han realizado pedidos que llegan a los \$ 30,36 millones hasta septiembre, es decir, distante a los \$67,27 millones registrados en los primeros meses del 2019”.

Entre los principales factores se encuentran:

- Postergación de estrenos de películas cuyos personajes serán comercializados como juguetes.
- La mayoría de juguetes que se comercializan en el mundo, aproximadamente el 90% son importados de China, lugar de origen COVID-19.

Estas grandes cadenas tuvieron que emplear ofertas y planes de pago con tarjeta de crédito para mejorar las ventas. Tampoco tenían desarrollado un servicio de venta en línea dedicado al cliente que no se siente seguro de salir a realizar compras. Para noviembre de 2020 Juguetón se encontraba trabajando en un servicio de compras en línea, mientras tanto Mi Juguetería prefirió colocar sus productos en la tienda virtual de Corporación El Rosado (El Universo, 2020).

Este mercado no atendido es propicio para emprendimientos menores que vienen usando el e-commerce como herramienta para su negocio. De la misma forma el auge de ventas en línea vino de la mano de la aparición de emprendimientos que ofrecen productos novedosos.

Dos ejemplos de empresas que ya venían comercializando sus productos antes de la pandemia y que se encontraban listas para cambiar el negocio de presencial a en línea:

La primera es Belabú, que lleva 8 años en el mercado. Su propietaria empezó diseñando sus juguetes para venderlos. Ahora exporta su producto de Alemania, Francia y Suiza. El valor de su producto radica en el asesoramiento que se da a los padres de familia sobre el juguete que van a comprar con relación a los beneficios que pueden obtener de él si son bien utilizados con el niño o niña (El Telégrafo, 2020).

Kindersariato en cambio diseña sus propios juguetes. Para ello cuenta con un equipo de diseñadores, psicólogos y pedagogos que aportan en las necesidades que deben cubrir los juguetes. Ellos tienen 20 años en el mercado y el valor que tiene el producto es cubrir un rango de edad para su mercado objetivo de 0 años hasta la tercera edad. La tercera edad representa un grupo no atendido por las empresas que comercializan juguetes y que requieren de productos que ayuden a entrenar su memoria y orientación (El Telégrafo, 2020).

En ambos casos cuentan con páginas web, presencia en redes sociales y un sistema logístico que les permite realizar una transacción comercial en línea con alcance nacional en tiempos que van de las 24 a 72 horas de entrega al usuario.

Almendarés & Piguave (2014) al investigar sobre los gustos de los compradores en el país, el momento de adquirir juguetes nos revelan la siguiente información sobre una muestra de 384 personas: el 69,7% prefiere comprar juguetes didácticos para niños de 2 a 7 años y el 46,15% consideran que son muy útiles para la formación de sus hijos. Existe conciencia en los padres de familia que los juguetes son parte fundamental en la educación y formación de sus hijos.

La salud mental de niñas y niños ha sido afectada en estos meses de pandemia y es necesario conocer cuál es la situación de la familia. Como lo señala UNICEF y El Ministerio de Educación (2020) “al consultar a 4 500 representantes de niñas, niños y adolescentes en Ecuador cómo se sentían sus hijos; 4 de cada 10 consultados respondieron que sus hijos se sentían muy angustiados o tensionados” (UNICEF, 2020). Una manera de combatir estas alteraciones es fomentando el juego y el aprendizaje en el hogar.

Con lo expresado se llega a la conclusión que existe un mercado no atendido por las grandes cadenas de venta de juguetes al no tener herramientas adecuadas para la comercialización en línea que sirvan para atender a los usuarios que tienen temor a salir de su hogar durante la pandemia. Adicionalmente conforme al primer estudio del impacto del COVID-19 en las transacciones digitales en Ecuador, el 32,4% de encuestados admitió que seguirá comprando en línea, de igual forma se observa un aumento en productos que tradicionalmente no se compraba por internet como alimentos, bebidas, medicamentos (El Telégrafo, 2020).

De igual forma los padres de familia buscan juguetes didácticos y que vaya acompañado de un asesoramiento que les permita adquirir el mejor juguete.

1.1.2. Factores de la Empresa

Este proyecto requiere identificar los factores interno y externos en el que se desarrollará el negocio para identificar las oportunidades y amenazas.

Análisis PESTEL

Para Chapman (2004) el análisis PESTEL “es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio” (p.5). Su estudio se basa en los factores externos que rodean a un negocio desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico, como se describe en el análisis Pest de la Tabla 1, que incluye los siguientes factores:

Tabla 1. Análisis Pestel

	FACTOR	IMPACTO
POLÍTICO	Período de transición de un gobierno de carácter populista a un gobierno neoliberal que promete promover el empleo y la inversión (Diario El País, 2021)	Positivo
ECONÓMICO	Reducción en el Producto Interno Bruto lo cual implica que el país decreció económicamente consecuencia de la crisis sanitaria por el COVID-19	Muy negativo
	La crisis económica generada por la pandemia ha provocado un bajo poder adquisitivo de la población. Este ha contribuido a una Inflación negativa producto de la caída de precios en la educación y vestimenta (Diario digital Primicias, 2021)	Negativo
	Competencia con grandes importadoras de juguetes como Juguetón y Mi Juguetería.	Negativo
	Existen pocas empresas en el mercado para comercializar y asesorar en línea juguetes didácticos.	Positivo
SOCIAL-CULTURAL	Incremento en las transacciones en línea a un 54% (El Telégrafo, 2020)	Muy Positivo
	Temor de la ciudadanía a salir a centros comerciales para realizar compras.	Muy Positivo
	Incremento de uso de redes sociales para informarse, realizar transacciones y comunicarse.	Muy Positivo
TECNOLÓGICO	Desarrollo de seguridades electrónicas para la realización de transacciones comerciales.	Positivo
	Acceso de la población al internet debido al trabajo y estudio virtual por medio de celulares y dispositivos electrónicos.	Positivo

ECOLÓGICO	Al inicio del confinamiento se presentó una reducción en la presencia de contaminantes en el aire de aproximadamente el 80%, sin embargo ya para Diciembre de 2020 se registró niveles de contaminación superiores a la etapa pre Covid-19 (El Comercio, 2021). Municipio de Quito como el Ministerio del Ambiente buscan generar mayor conciencia en el uso de vehículos para transportarse en la ciudad y el uso de medios alternativos de transporte.	Positivo
	Desde el año 2015, el Ministerio del Ambiente ha planteado normativas e incentivos que favorezcan a la industria nacional para que puedan ofrecer juguetes ecológicos no electrónicos (Bonilla, 2020).	Positivo
LEGAL	Con el fin de favorecer a la producción nacional, en el año 2015 se modificó la legislación tributaria con el fin de que Aduana del Ecuador establezca un impuesto del 30% Advaloren a juguetes importados.	Negativo

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La finalidad de esta herramienta es dar una perspectiva de la rentabilidad y la competencia y toma en cuenta los siguientes puntos:

- **Amenazas de nuevos competidores:** la amenaza es alta considerando que el aumento de desempleo generado por la pandemia. De acuerdo al Global Entrepreneurship el 82,7% de ecuatorianos emprende por falta de empleo”. Esto ha originado que se inicie muchos emprendimientos similares al proyecto en estudio y que usarán redes sociales para su promoción sin necesidad de un espacio físico (El Universo, 2020).
- **Poder de negociación con proveedores:** al ser un negocio nuevo, no existe la confianza con los proveedores nacionales y extranjeros por lo que no se podrá contar con precios especiales o créditos. Este se ve compensado con la sobreoferta de proveedores nacionales y en especial

de fabricantes extranjeros ubicados en Estados Unidos y China. El poder de negociación es bajo.

- **Rivalidad entre competidores:** dado que el producto constituye juguetes didácticos, va orientado a un mercado que es atendido en parte por las grandes comercializadoras de juguetes como Juguetón o Mi Juguetería. Por lo que constituye una competencia directa. En cuanto a los emprendimientos de tiendas en línea la propuesta de valor será fundamental para diferenciarse del resto. El proyecto de negocio al ser un emprendimiento pequeño cuenta con un poder de negociación bajo respecto a las cadenas nacionales que venden juguetes.
- **Poder de negociación de los clientes:** con la situación de pandemia, el cliente se encuentra renuente a salir para realizar compras por lo que la oferta en línea representa un medio efectivo que va ganando confianza, es así que conforme a la encuesta realizada por el CECE (2020), el 32,4% de entrevistados afirma que continuará comprando en línea después de la pandemia. Sin embargo la alta oferta de tiendas en línea provoca que al cliente no le cueste cambiar de proveedor dándole un poder alto de negociación.
- **Amenaza de productos sustitutos:** representa una amenaza baja debido a que la alternativa de otros productos implica material reciclado dejando la fabricación de los juguetes a los padres de familia. En lo que respecta al giro de negocio, existe una alta amenaza en la presencia del servicio de compra en línea de las grandes comercializadoras de juguetes en Ecuador que son Juguetón y Mi Juguetería. Fuera del país Amazon ofrece una variedad de productos de calidad sin embargo al no contar con entregas directas al Ecuador se tiene que incluir al costo de venta los costos por importación y aranceles de ser el caso. Otra amenaza viene de las tiendas tradicionales que pueden ofrecer tiempos reducidos de entregar al manejar stock.

Análisis FODA

Esta herramienta nos permitirá conocer en qué estado se encuentra el negocio y que factores externos pueden afectar.

Tabla 2. Análisis FODA

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Calidad en el producto.</p> <p>Servicio personalizado que permite guiar al padre de familia en la compra del juguete adecuado.</p> <p>Procesos simples que permiten atención inmediata al cliente.</p>	<p>No cuenta con una cartera de clientes.</p> <p>Capacidad de inversión limitada.</p> <p>Empresa nueva sin reconocimiento en el mercado.</p> <p>No cuenta con una organización corporativa.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>Mercado enfocado en las personas que no desean salir de su hogar por miedo al contagio con COVID-19</p> <p>Existe un porcentaje de usuarios que continuarán utilizando la modalidad de compras en línea una vez terminada la emergencia sanitaria, 32,4% de encuestados según el CECE (2020).</p> <p>Tecnología informática y e-commerce en expansión.</p>	<p>Establecer un sistema de atención al cliente a través de herramientas como el Whatsapp.</p> <p>Crear en la página web de la tienda virtual un chat de atención inmediata al cliente.</p>	<p>Buscar entre las instituciones gubernamentales como Ministerio de Trabajo e Industrias cursos de capacitación para crear empresas.</p> <p>Uso de redes sociales para la captación de seguidores y futuros clientes por medio de promociones.</p>

<p>Nuevas políticas de apoyo a emprendedores por parte del nuevo gobierno.</p> <p>Las grandes cadenas de venta de juguetes no cuentan con una variada oferta de juguetes didácticos.</p> <p>Niñas, niños y adolescentes con problemas de ansiedad.</p> <p>Oportunidad de captar nuevos mercados como son las personas de la tercera edad que requieren de juegos y juguetes que mejoren su memoria.</p>	<p>Elaboración de un calendario que permita enviar a los clientes información sobre las bondades y usos de los juguetes.</p> <p>Usar la herramienta de Instagram live para emitir cursos en vivo que a la vez permita receptar preguntas e inquietudes tanto de los niños como de los padres de familia en general.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>Alta presencia de emprendimientos que puedan ofertar productos similares.</p> <p>Poder adquisitivo de los clientes.</p> <p>Desconfianza de la gente a realizar transacciones en línea.</p>	<p>Llegar al futuro cliente con el mensaje de los productos que se comercializan es de excelente calidad y que con el uso adecuado cumplirán el objetivo de entretener y enseñar.</p> <p>Estudio de mercado cada 6 meses con el fin de filtrar el mercado objetivo.</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con centros educativos, institutos de estimulación infantil para obtener clientes y que puedan contar con un servicio personalizado en la selección del juguete para su niño.</p>

Modelo CANVAS de negocio

Los principales aspectos que involucrarán la creación de la tienda en línea, para la venta de juguetes, desde el punto de vista de mercado, socios, recursos y propuesta de valor se reflejan con el modelo Canvas de la Tabla 3.

Tabla 3. CANVAS del negocio.

<p>8. ALIANZAS CLAVE</p> <p>8.1. Empresas de venta y servicio de software.</p> <p>8.2. Personal especializado en manejo de redes y logística.</p> <p>8.3. Tiendas y fabricantes locales e internacionales especializados en juguetes para niños.</p> <p>8.4. Empresas de mensajería y entrega de paquetes en todo el país.</p>	<p>7. ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>7.1. Generar procesos de atención personalizado.</p> <p>7.2. Investigación continua de mercado sobre las necesidades del cliente en juguetes didácticos y retroalimentación.</p> <p>7.3. Generar alianzas con productores de juguetes internacionales y nacionales.</p> <p>7.4. Facilidades en la forma de pago.</p> <p>7.5. Publicidad constante a través de redes sociales.</p> <p>6. RECURSOS CLAVES</p> <p>6.1. Inversión en tecnología y desarrollo de software.</p> <p>6.2. Talento humano.</p> <p>6.3. Inventario inicial.</p> <p>6.4. Sistema de entrega a domicilio.</p>	<p>2. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>2.1. Personalización y asesoramiento en base a las necesidades de los clientes y con una oferta completa de juguetes originales.</p>	<p>4. RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>4.1. Relación directa a través de redes sociales, whatsapp y celular.</p> <p>4.2. Retroalimentación constante con el cliente para actualizar oferta de productos y servicios.</p> <p>3. CANALES</p> <p>3.1. Entrega a domicilio.</p> <p>3.2. Comunicación por medio de redes sociales: Facebook, Instagram, página web.</p> <p>3.3. Ventas en línea.</p>	<p>1. SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>1.1. Padres de familia que se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo.</p> <p>1.2. Padres de familia en general.</p>
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTO</p> <p>9.1. Compra de juguetes.</p> <p>9.2. Importación de juguetes.</p> <p>9.3. Costos por entrega de juguetes a domicilio.</p> <p>9.4. Desarrollo y mantenimiento de web.</p>			<p>5. FLUJO DE INGRESOS</p> <p>5.1. Venta de juguetes online.</p>	

Misión de la empresa:

Juguetería en línea que proporciona asesoría a los padres de familia y educadores para que puedan entregar diversión y conocimiento a los niños a través de juguetes didácticos de excelente calidad que les permita desarrollar su imaginación y habilidades.

Visión de la empresa:

En los próximos 5 años convertirnos en un referente nacional de innovación de los procesos de atención y asesoramiento en línea, ofreciendo nuevos productos que proporcionen aprendizaje y diversión a las niñas y niños de nuestro país.

1.1.3. Planteamiento y formulación del problema

La nueva realidad de confinamiento, distanciamiento social y bioseguridad que debemos afrontar debido a la emergencia sanitaria producto de la pandemia del COVID 19, nos presenta un nuevo panorama en la manera en que se realiza la adquisición de bienes y servicios.

En este punto, el cierre de escuelas y guarderías ha obligado que los niños permanezcan en sus hogares bajo la tutela de sus padres quienes tienen que repartir su tiempo entre el trabajo, la educación y el cuidado de sus niños. UNICEF (2020) en un comunicado de prensa de octubre señala:

Quando los niños atraviesan adversidades frecuentes o prolongadas sin el soporte adecuado, las consecuencias pueden afectar su desarrollo cognitivo, capacidad de aprendizaje y regulación emocional a largo plazo. La salud mental está relacionada con el bienestar emocional, psicológico y social y afecta la forma en que pensamos, sentimos y actuamos, determina nuestra capacidad para manejar el estrés, relacionarnos con los demás y es clave para que los niños, niñas, adolescentes y sus familias puedan salir adelante.

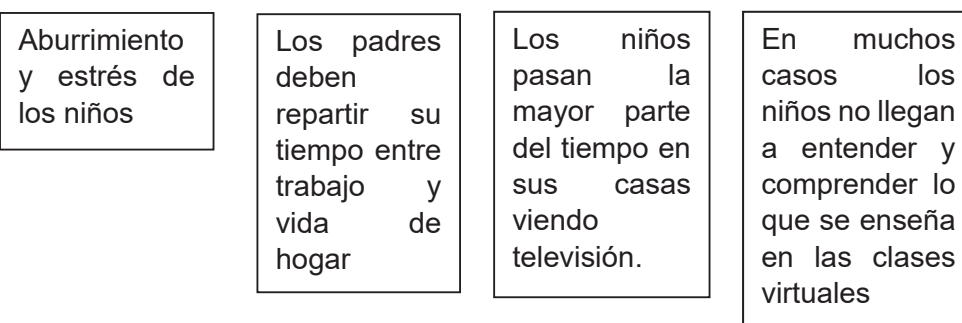
La educación y el entretenimiento de los pequeños se encuentran limitados a las cuatro paredes del hogar y la educación virtual. Por lo que es indispensable que

se desarrollen alternativas que apoyen a los padres de familia, mediante la comercialización en línea de juguetes didácticos y alternativos para niños.

Matriz Árbol de Problemas

Tabla 4. Matriz Árbol de Problemas

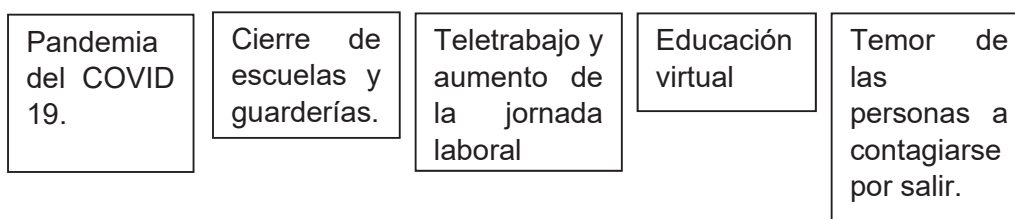
EFFECTOS



PROBLEMA CENTRAL

PADRES DE FAMILIA NO CUENTAN CON UNA GUÍA QUE LES PERMITA SELECCIONAR ALTERNATIVAS DIDÁCTICAS PARA ENTRETENER A LOS NIÑOS EN EL HOGAR

CAUSAS



Mediante la matriz árbol de problemas, se identifica que el nuevo modelo de educación virtual y teletrabajo obliga a los padres de familia repartir su tiempo entre el trabajo y el cuidado de sus niños. Al no ser expertos en pedagogía, el adulto muchas veces equivoca la manera de entretener y guiar académicamente a sus hijos.

Por lo expuestos se propone una alternativa en base a juguetes didácticos que puedan ser ofertados por una tienda en línea evitando que los padres tengan que salir de casa. Por lo que el presente trabajo de investigación busca responder los siguientes cuestionamientos.

¿Cuáles son los fundamentos para la creación de un negocio en línea y cómo adaptarlos en el mercado local?

¿Qué planes de gestión son necesarios para la correcta planificación del proyecto?

¿Cuál es la tasa interna de retorno y el tiempo de recuperación de la inversión?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un proyecto de negocio para la creación de una empresa en línea de comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito, basado en las buenas prácticas de la guía del PMBOK®.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer los fundamentos teóricos en los que se basa el e-commerce que servirán para la implementación de una juguetería en línea que funcione en la ciudad de Quito en un período de 6 meses.
- Realizar un análisis de la situación del comercio electrónico en el Ecuador en la que se busque determinar el monto de ventas realizadas en el último año, crecimiento y situación en el período de emergencia sanitaria.
- Describir la situación del mercado de venta de juguetes en el país, determinando los principales comercializadores en el país, el porcentaje de venta de productos importados y productos locales, preferencias del mercado objetivo y presencia de alternativas en la venta de juguetes didácticos.
- Estructurar, en base a las buenas prácticas del PMBOK®, los planes de gestión necesarios para la creación de la empresa en línea: plan de

gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e involucramiento de interesados.

- Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto considerando un período de 6 meses y un presupuesto de \$ 30.000,00

1.3. Marco Teórico

El marco teórico en el que se fundamentará la elaboración del presente proyecto se basará en los siguientes temas:

E-commerce o comercio electrónico:

Es todo proceso comercial: compra, venta e intercambio de productos y servicios realizado a través de un sistema electrónico. Se caracteriza por no ser presencial e incluye también en actividades previas como son la publicidad, trato con los proveedores, atención al cliente, logística, pago y movimientos bancarios. La herramienta principal que permite esta actividad comercial es el internet.

Piaggi (citado en Jurado, 2018) define al comercio electrónico como:

Conjunto de transacciones comerciales y financieras realizadas por medio electrónico, incluyendo texto, sonido e imagen; vendría a ser un sistema global que utilizan redes informáticas y en particular Internet permite crear un mercado electrónico (operado por computadora y a distancia) de todo tipo de productos, servicios, tecnologías y bienes, e incluye todas las operaciones necesarias para completar operaciones de compra y venta, matching, negociación, información de referencia comercial, intercambio de documentos, acceso a la información de servicios de apoyo (aranceles, seguros, transportes, etc.); todo ello en condiciones de seguridad y confidencialidad razonables.

Los inicios del uso del e-commerce nos indica Jurado (2018) “en el mundo de los negocios entre empresas (business to business) hace más de cuatro décadas con la introducción del Intercambio Electrónico de Datos (EDI), el que se dio

entre firmas comerciales, con el envío y recibo de pedidos, intercambios de información, de reparto y pago, etc”.

Las fases de desarrollo del E-commerce señala Esparza (citado en Zuñiga, Marchán & López, 2020) se divide en cuatro generaciones:

- Primera Generación: empresas crean sitios web para generar información.
- Segunda Generación: establecimiento de tiendas virtuales y compras por internet por transferencias bancarias y cheques.
- Tercera Generación: uso de base de datos para obtener interacción con los clientes.
- Cuarta Generación: uso de base de datos para determinar gustos del cliente y mecanismos de seguridad informática.

La estructura de operación del comercio electrónico en una empresa de estructura B2C se desarrolla conforme lo describe Romero (2014):

- Paso 1: el cliente emite una orden de compra al distribuidor.
- Paso 2: fabricante recibe la orden de compra por parte del distribuidor.
- Paso 3: fabricante y proveedor planifican un plan de demanda colaborativa.
- Paso 4: el producto se fabrica y envía a tiempo al fabricante.
- Paso 5: el cliente entrega el producto al cliente a tiempo.

Los medios de pago incluyen pago con tarjetas o dinero plástico sea de crédito o débito, tarjetas prepago, transferencias bancarias, cybercash, cheques virtuales entre otros

Con relación a la logística en el e-commerce Ballesteros, P. & Ballesteros, S. (2007) lo señalan "es necesario realizar un convenio con una empresa de correos confiable, que garantice tiempos de entrega reducidos, permitiendo ofrecer al cliente alternativas de envío con distintos costos como puede ser: normal, rápido o súper rápido”.

En el caso de Ecuador en los últimos 12 años ha existido un incremento de personas con acceso al internet, según el INEC (2015), el 50% de la población utilizó el internet para investigación, búsqueda de trabajo o comunicación. Sin embargo las compras en línea no fueron prioridad. Esta negativa a usar el e-commerce para compras se debía a la desconfianza y temor de estafas informáticas (Jurado, 2018).

Pero la emergencia sanitaria del COVID-19 acompañado de las medidas de restricción vehicular, confinamiento y distanciamiento social incrementó la necesidad de comprar en línea.

El Diario El Telégrafo en su edición del 20 de Junio del 2020, señala que las compras en línea se incrementaron un 54%. Así lo afirma el primer estudio del impacto del covid-19 en las transacciones digitales en el país (El Telégrafo, 2020).

Otro punto interesante a tomar en cuenta indica que este crecimiento se mantendrá una vez terminada la pandemia. El 40% de un universo de 1.225 encuestas afirman mantendrá la costumbre de realizar sus compras en línea y se dirigirá con menos regularidad a una tienda (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Educación Alternativa

Es un movimiento que en los últimos años ha presentado un auge en el medio educativo. Sin embargo de ser prácticamente una tendencia nueva, la misma se basa en metodologías desarrolladas a mediados del siglo pasado.

Tratar de encasillar la educación alternativa en una sola definición es muy difícil debido al término general que implica ser alternativo de acuerdo al punto de vista, pensamiento o filosofía con el que se evalúe. Garagarza, Alonso y Aguirregoitia (2019), señalan que es un movimiento heterogéneo y la simple catalogación de este movimiento resulta complicada: escuelas libres, educación libre, educación activa, pedagogías vivas, escuelas no convencionales e innovación educativa.

Las principales metodologías educativas en las que se basa la educación alternativa son:

Metodología Montessori, busca que los niños se desarrollen con la mayor independencia física y psíquica en un ambiente ordenado, agradable que estimule el aprendizaje.

Metodología Waldorf, divide las etapas del desarrollo del individuo en primera infancia, infancia media y adolescencia. Dentro de esta evolución se irá vinculando sus capacidades, potencialidades y voluntad.

Metodología Pikler, pregona que la relación entre los niños con sus padres y educadores se produzca en igualdad y respeto hacia los menores. Inculca la libertad de movimiento para que vaya adquiriendo autonomía.

Metodología Reggio Emilia, fundamentado en el valor que una experiencia real puede crear en el menor el momento de que surjan ideas.

Juguetes Didácticos

Vallejo (2009) nos indica que “el juego es un premio que encuentra el niño cuando explora” (p.196). Es responsabilidad del adulto guiar al infante en el juego para que logre su comprensión, iniciativa e imaginación sin que se vea coartada su libertad.

Los juguetes tuvieron un origen remoto, se registra que civilizaciones muy antiguas como la egipcia y mesopotámica ya usaron figuras humanas, objetos de madera y piel, pelotas como un intento del niño por simular las actividades de sus padres. En el siglo XVIII se empieza a industrializar los juguetes, de esta forma se fabrican artículos de porcelana, madera, cuero e incluso materiales no comunes como el marfil. Esto provoca que sean sólo accesibles a estratos sociales de poder adquisitivo. Luego estos materiales fueron cambiados por la madera, el cartón y finalmente con nuevos procesos de refinación de hidrocarburos y el auge de la industria petroquímica en el siglo XX permitió el uso de plástico como material principal para la fabricación de juguetes .

El cine y la televisión permitieron que los modelos de juguetes cambiarán de temática dejando a un lado el imitar la vida de un adulto a imitar un personaje u objeto de un programa de televisión o película. Personajes como soldados, héroes de acción, vehículos de carrera, naves espaciales, robots, etc.; se

volvieron más populares. En la actualidad los videos juegos y aplicaciones usados en celulares y computadoras ocupan papel predominante en el entretenimiento de los niños (Vallejo, 2009).

El juguete desde el punto de vista educativo tuvo su inicio en el siglo XVIII con la fundación de los primeros jardines de infantes para niños de 2 a 6 años. En un principio fueron juegos de mesa, estrategia, damas y barajas. Luego se fue implementando figuras geométricas, cubos, esferas, palos, cuerdas, etc.; cuyo fin es que el niño pueda identificar colores, texturas, determinar semejanzas y proporciones. Sin embargo no se olvida que el juguete es sólo un complemento didáctico que funciona cuando el niño se encuentra acompañado de un adulto que le explica y asesora en un ambiente de seguridad y cariño (Vallejo, 2009).

En la actualidad hay un sin número de ofertas y alternativas en juguetes didácticos de todas las formas: rompecabezas, animales, balones, cilindros, electrónicos, instrumentos musicales. De igual forma en el mercado se encuentran de diferentes materiales como plástico, madera, tela; eso permite que el infante pueda distinguir texturas y formas.

Debido a la emergencia sanitaria que afronta el mundo y en especial Ecuador, jardines, escuelas y colegios se encuentran cerrados, optando por la modalidad virtual para impartir clases. Esto ha provocado ansiedad y tensión en los niños, niñas y adolescentes (UNICEF, 2020).

Grupos de procesos de la Dirección del Proyecto

El desarrollo del presente proyecto se basará en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) del Project Management Institute, utilizando los grupos de procesos y las áreas de conocimiento establecidas con la finalidad de cumplir la triple restricción: costo, alcance y tiempo; delimitantes para el éxito del proyecto.

Project Management Institute

Muchas de las grandes construcciones y proyectos de la historia fueron realizados por líderes y directores que usaron procesos, herramientas, estrategias para la gestión sus proyectos. Sin embargo hasta mediados del siglo XX no existía el reconocimiento de la dirección de proyectos como profesión. Esto motivó a elaborar un conjunto de conocimientos que se convertiría en los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK (Project Management Body of Knowledge en inglés). En 1969 se fundó el Project Management Institute (PMI®) una organización sin fines de lucro encargada de desarrollar y publicar la Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBoK®) (Project Management Institute, 2017).

El PMI (2017) “define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBoK®) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión”.

Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos

Un grupo de proceso es una agrupación de procesos ordenados de manera lógica y cuyo fin es cumplir los objetivos determinados en un proyecto. Están constituidos por elementos de entrada, herramientas y técnicas y salidas. Las salidas pueden estar vinculadas con otros procesos por lo que se convertirían en elementos de entrada (Project Management Institute, 2017). Los grupos de procesos son:

- **Inicio.** Procesos utilizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase del proyecto al existir la autorización para iniciar el proyecto o fase (Project Management Institute, 2017).
- **Planificación.** Procesos que ayudan a determinar el alcance de proyecto, definir los objetivos y establecer el camino para cumplir los objetivos planteados para el proyecto (Project Management Institute, 2017).

- **Ejecución.** Son empleados para ejecutar el trabajo dado por el plan de dirección de proyecto con el fin de cumplir con los requisitos del proyecto (Project Management Institute, 2017).
- **Monitoreo y Control.** Procesos que realizan el seguimiento, evaluación y regulación de desempeño del proyecto. Identifica áreas del plan sujetas a cambios e iniciar estos cambios (Project Management Institute, 2017).
- **Cierre.** Procesos utilizados para cerrar de manera formal el proyecto, fase o contrato (Project Management Institute, 2017).

Áreas del conocimiento de la Guía del PMBoK®

La Guía del PMBoK® (2017) define a un Área de conocimiento como “un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen”. Las áreas de conocimiento se detallan a continuación:

- **Gestión de Integración del Proyecto.** Son todos los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades establecidos gestionar el proyecto (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión del Alcance del Proyecto.** Son los procesos encargados de garantizar que se incluya todo el trabajo necesario para completar el proyecto con éxito (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión del Cronograma del Proyecto.** Se refiere los procesos necesarios en la administración del tiempo y el proyecto pueda culminar en los plazos establecidos (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión de los Costos del Proyecto.** Son los procesos encargados de planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos de forma que pueda cumplir con el presupuesto establecido (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión de la Calidad del Proyecto.** Encargados de garantizar que se cumpla con las política de calidad de la organización en relación a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del producto

final del proyecto y cumplir con las expectativas de los interesados (Project Management Institute, 2017).

- **Gestión de los Recursos del Proyecto.** Procesos encaminados a identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para concluir con éxito un proyecto (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** Son los procesos que garantizan que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto llegue a los interesados correctos y de la forma adecuada (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión de Riesgos del Proyecto.** Incluye los procesos para planificar la gestión, identificar, analizar y planificar la respuesta; de igual forma la ejecución de la respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.** Procesos usados para la compra o adquisición de productos y servicios necesarios para la ejecución del proyecto (Project Management Institute, 2017).
- **Gestión de Interesados del Proyecto.** Son todos los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos y organizaciones que puedan alterar o ser afectados por el proyecto. Los procesos analizan las expectativas de los interesados, su impacto y la manera adecuado para incluirlos en las decisiones y realización del proyecto (Project Management Institute, 2017).

2. PROCESO DEL PROYECTO ALINEADOS AL ESTÁNDAS DEL PMI PMBOK®

2.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del Proyecto:

Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.

Promotor del Negocio:

Adriana León.

Líder de proyecto:

Carlos López.

Fecha de Inicio:

25 de Mayo de 2021

Duración estimada:

5 meses.

Descripción del producto:

NicToys es una tienda en línea dedica a la comercialización de juguetes alternativos y didácticos que busca personalizar el producto en base al asesoramiento del cliente acorde a sus necesidades.

Objetivos del proyecto:**Objetivo General:**

Crear una empresa en línea de comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.

Objetivo Especifico:

- Definir las necesidades del cliente a través de investigación continua de mercado.
- Generar procesos de atención personalizados.
- Determinar los proveedores locales y extranjeros.
- Presentar un catálogo de productos adecuado al mercado objetivo.
- Establecer un sistema confiable de pago.

- Implementar una tienda virtual con atributos que sean atractivos para el mercado objetivo.
- Determinar la rentabilidad del negocio.
- Establecer un sistema de gestión del negocio.

Identificación de la problemática:

La nueva realidad de confinamiento, distanciamiento social y bioseguridad que debemos afrontar debido a la emergencia sanitaria producto de la pandemia del COVID-19, nos presenta un nuevo panorama en la manera en que se realiza la adquisición de bienes y servicios evitando el contacto físico y promoviendo el comercio en línea.

En este punto, el cierre de escuelas y guarderías ha obligado que los niños permanezcan en sus hogares bajo la tutela de sus padres quienes tienen que repartir su tiempo entre el trabajo, la educación y el cuidado de sus niños.

La educación y el entretenimiento de los pequeños se encuentran limitados a las cuatro paredes del hogar y la educación virtual. Ante panoramas adversos y prolongados, el niño puede sufrir problemas en su desarrollo cognitivo, capacidad de aprendizaje y regulación emocional a largo plazo (UNICEF, 2020).

Por lo que es indispensable que se desarrollen alternativas que apoyen a los padres de familia, mediante la comercialización en línea de juguetes didácticos para niños.

Justificación del proyecto:

El estudio de Transacciones electrónica en Ecuador durante el COVID-19 descubrió que de cada 100 personas encuestadas, 13 comenzaron a utilizar el e-commerce para adquirir bienes y servicios aumentando en un 54% las transacciones y ventas en línea. Un dato aún más alentador señala que el 32% de consultados afirman que continuarán comprando por internet una vez que haya terminado la emergencia sanitaria (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020). Existe un nuevo mercado que requerirá de servicios en línea confiables y oportunos

La atención y asesoría personalizada ayudará a captar clientes que no son atendidos en sus requerimientos por las grandes cadenas comercializadoras de juguetes en el país.

Entregables del proyecto:

- Imagen corporativa de la tienda virtual y página web.
- Cuentas en redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.
- Manual de procesos para la adquisición de productos.
- Catálogo de productos.
- Estudio y plan de ventas.
- Proceso y modalidad de pagos.

Identificación de grupos de interés

- Patrocinador.
- Gerente de proyecto.
- Clientes potenciales.
- Equipo de diseño y social media manager.
- Proveedores locales e internacionales.
- Empresas de transporte para importación y despachos locales.
- Entidades públicas de regulación (SRI, aduanas).

Nivel de autoridad del gerente de proyecto:

El Gerente de Proyecto será la persona encargada de tomar las decisiones en la ejecución del proyecto. Para asuntos presupuestarios y económicos se pedirá la aprobación del Patrocinador.

Riesgos Macros

- La implementación de servicios en línea más eficiente por parte de las grandes cadenas de jugueterías del país.
- La finalización de la pandemia puede ocasionar que las personas retomen la modalidad presencial para realizar compras de bienes y servicios.
- El gran catálogo de productos con los que cuentan las cadenas de jugueterías del país.

- Restricciones arancelarias para juguetes importados.

Beneficios colaterales

- Ofrecer un manual de procedimiento para desarrollar otras tiendas en línea dirigidas a otros mercados y productos.
- Generación de fuentes de trabajo.
- Descubrimiento y atención a nuevos mercados en los cuales se pueda ofertar juguetes y juegos como son las personas de la tercera edad.

Supuestos

- La página web y sistema de e-commerce funcionarán sin inconvenientes y con alto grado de confiabilidad para clientes.
- La tendencia del público por realizar compras en línea se mantendrá o incrementará.
- Las tarifas arancelarias para juguetes se mantendrán o disminuirán.
- Costos de transporte se mantendrá o incrementará levemente.
- Incremento de incentivos tributarios para emprendimientos por parte del nuevo gobierno.
- Los precios de los juguetes y productos importados mantendrán sus precios y calidad.
- El costo de compra o fabricación de juguetes por parte de proveedores locales se mantendrá.

Restricciones

- El proyecto tiene determinado un presupuesto de \$ 30.000,00.
- El tiempo de entrega de la tienda virtual es de 6 meses.

Hitos

- Firma de acta de constitución del proyecto.
- Catálogo de productos seleccionados por el patrocinador.
- Listado de proveedores aprobados.
- Selección de imagen corporativa.

- Plan de mercadeo.
- Contrato con desarrollador de página web, redes sociales y modalidad de pago.
- Entrega de tienda virtual.

Firmas de responsabilidad

Patrocinador: Adriana León.

Director de proyecto: Carlos López.

2.2. Análisis de Alternativas Generales del Proyecto

NicToys es un proyecto que busca comercializar juguetes didácticos y diferentes para proveer diversión y conocimiento. Para ello se analizan tres alternativas que serán luego comparadas con criterios de evaluación para seleccionar la alternativa correcta. Las alternativas son:

- **Alternativa 1:** Establecer una tienda en línea donde se comercialice juguetes didácticos de proveedores locales e internacionales.
- **Alternativa 2:** Montar una tienda física para comercializar juguetes didácticos de proveedores locales e internacionales.
- **Alternativa 3:** Poner una tienda en línea que venda juguetes didácticos de propia producción.

Criterios de evaluación de las alternativas

- **Capital de inversión:** Es el valor de inversión que se necesitará para implementar el negocio. Se considera costos de infraestructura, materiales, servicios, etc. En el análisis se usará un valor de 1 para muy alto, 2 para alto, 3 para medio, 4 para bajo y 5 para muy bajo.
- **Riesgo:** Compara el nivel de riesgo que tiene cada alternativa basados en la posibilidad de captación de mercados y posibles socios. La valoración será de 1 para alto riesgo, 2 riesgo considerado, 3 riesgo moderado, 4 bajo riesgo y 5 sin riesgo.

- **Factibilidad:** Se refiere al conocimiento y capacidad del equipo alineado al desarrollo de la alternativa de negocio. En el análisis se considerará la escala de valor: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto.
- **Tiempo:** Un aproximado de tiempo que se necesitará para ejecutar el proyecto. Considerando un escala de valor del 1 al 5 siendo 1 mucho tiempo y 5 poco tiempo.

Todos los criterios tendrán un peso de 25% cada uno y sumado dará un 100%.

Escala de Valoración de las alternativas

Se determinará una escala de valor a cada alternativa que irá de menor a mayor de la siguiente forma: muy bajo: 1, bajo: 2, medio: 3, alto: 4 y muy alto: 5.

Tabla 5. Matriz de análisis de alternativas

Criterio	Alternativa 1			Alternativa 2			Alternativa 3		
	Valor	Peso	Calif.	Valor	Peso	Calif.	Valor	Peso	Calif.
Capital de Inversión	4	25%	1	2	25%	0.5	3	25%	0.75
Riesgo	3	25%	0.75	1	25%	0.25	3	25%	0.75
Factibilidad	4	25%	1	1	25%	0.25	2	25%	0.5
Tiempo	4	25%	1	2	25%	0.5	3	25%	0.75
Total		100%	3.75		100%	1.5		100%	2.75

De la tabla 5 se determina que la alternativa 1: proyecto para establecer una tienda en línea que comercialice juguetes didácticos locales y extranjeros, obtuvo mayor calificación en la matriz de evaluación. Al ser una tienda en línea no contará con un local físico que involucraría costos para arriendo, habilitación del local, cumplimiento de normativas de seguridad y bio seguridad. También hay que tomar en cuenta el tiempo que implica el proceso búsqueda, selección y contratación de proveedores de bienes y servicios necesarios para poner en funcionamiento el almacén.

2.3. Gestión de Integración del Proyecto

La integración del proyecto de negocio para la creación de una empresa en línea de comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito, se la realizará

a través de los grupos de proceso sugeridos en las buenas prácticas de la guía del PMBOK®: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

2.3.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

En el proceso de inicio del proyecto se elaborará el Acta de Constitución de Proyecto. En dicho documento se debe especificar el objetivo general, objetivos específicos, identificación del problema, justificación, restricciones, supuestos, interesados e hitos. La herramienta que se usará para elaborar el acta será el juicio de expertos.

2.3.2. Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto

El proceso de planificación tiene como finalidad desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto. Mucha de la información se la obtendrá del Acta de Constitución del Proyecto e información obtenida de proyectos similares. Las herramientas que se usará para recolectar la información son juicios de expertos, gestión de reuniones, entrevistas a expertos en educación infantil.

Conforme lo señala el Project Management Institute, (2017) los componentes que tendrá el Plan para la Dirección de Proyecto incluyen los planes de gestión de: alcance, requisitos, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e involucramiento de interesados.

Tanto la matriz de requisitos y de trazabilidad de requisitos deben incluirse en el plan de gestión de alcance.

2.3.3. Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto

La gestión del cronograma definirá: el plan de gestión del cronograma, lista de actividades e hitos, diagrama de red del cronograma del proyecto, estimación de la duración, línea base del cronograma, calendario del proyecto. Las herramientas que se utilizarán son: juicios de expertos, análisis de datos, método ruta crítica.

La gestión de costos del proyecto contará con las siguientes salidas: plan de gestión de costos, estimaciones de costos, línea base de costos. Entre las

herramientas que se emplearán se encuentran: juicios de expertos, análisis de datos, información histórica.

La línea base del alcance tendrá el enunciado del alcance y la estructura de desglose de trabajo EDT y el diccionario de EDT como parámetros de referencia.

2.3.4. Gestionar el conocimiento del proyecto

En este proceso se ve reflejado el trabajo descrito en el Acta de Constitución del Proyecto y en el Plan de Dirección del Proyecto. Informes de desempeño de trabajo, reuniones periódicas de seguimiento de cronograma permitirá medir la ejecución del proyecto y el cumplimiento del cronograma. Las herramientas a emplear son el juicio de expertos, reuniones de desempeño de trabajo, incidentes y cambios solicitados.

2.3.5. Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto

El monitoreo y control se realizará sobre tiempo, costos y calidad.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de la línea base del cronograma, se programará informes semanales al patrocinador y gerente del proyecto donde también se incluirá cambios aprobados y rechazados.

El control de costos se lo efectuará con el cálculo de valor ganado que permitirá al gerente de proyecto comparar el total del trabajo realizado en determinada fecha con el total del trabajo planificado a esa misma fecha.

El control de calidad se lo medirá en base a los criterios de aceptación de los entregables.

2.3.6. Realizar el Control Integrado de Cambios

El proyecto puede estar sujeto a cambios en sus requerimientos, alcance, acta de constitución y planes de gestión. Se presentará un plan de gestión de cambios que incluirá formatos de solicitud de cambio que incluya justificación para realizar la modificación, conocer repercusiones y responsables. En reuniones periódicas se efectuará el análisis de dicha solicitud para que sea aprobado o rechazado.

2.3.7. Cierre del proyecto

En el cierre del proyecto se deberá tener la documentación firmada y aceptada por parte del patrocinador. Se archivará toda la información obtenida en el transcurso de realización del proyecto incluido un registro de lecciones aprendida. Se iniciaría la fase de capacitación al personal de la tienda en línea para que puedan operar el software de pago en línea, uso de redes sociales y comunicaciones.

3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTANDAR DEL PMI PMBOK®

3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos

3.1.1. Planificación de la gestión del alcance

3.1.1.1. Plan de gestión del alcance

Tabla 6. Plan de gestión del alcance.

Plan de gestión del alcance
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.
Fecha: 25 de mayo de 2021.
Líder de proyecto: Carlos López.
Objetivo del plan: Formular el alcance basado en lo enunciado en el acta de constitución del proyecto como documento de entrada. La herramienta a utilizar será reuniones entre el patrocinador, gerente de proyecto e involucrados en el diseño de la tienda en línea.

Desarrollo del enunciado del alcance:

El enunciado del alcance se lo determinará en una reunión, debido a la crisis sanitaria se la realizará vía zoom o skype, en la misma deben estar presentes:

- Sponsor o patrocinador: Adriana León.
- Gerente de proyecto: Carlos López.
- Equipo de diseño y social media manager.

El alcance debe documentar el problema que se debe solucionar y su justificación. Los puntos que se deben incluir son:

- El análisis que respalda la selección de esta alternativa.
- Restricciones, supuestos, riesgos de la opción.
- Criterios de medición que determinará el éxito del proyecto.

Los entregables del proyecto serán:

- Imagen corporativa de la tienda virtual y página web.
- Cuentas en redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.
- Manual de procesos para la adquisición de productos.
- Catálogo de productos.
- Estudio y plan de ventas.
- Proceso y modalidad de pagos.

Estructura de la EDT:

Para la elaboración de la EDT el equipo de proyecto conformado por el gerente de proyecto y el equipo de diseño se reunirá para identificar fases y descomponer en paquetes de trabajo.

Las herramientas que se utilizarán son juicio de expertos y lluvia de ideas. De igual forma se deberá contar con un diccionario de EDT para mejor entendimiento de los paquetes de trabajo.

<p>Diccionario EDT</p> <p>El diccionario EDT describe los paquetes de trabajo en su último nivel. En el formato seleccionado debe contar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Id. Del paquete de trabajo - Descripción del paquete de trabajo. - Supuestos. - Restricciones. - Criterios de aceptación. - Responsable. - Fechas de inicio y entrega.
<p>Mantenimiento de la línea base del alcance</p> <p>Con el fin de conocer el estado del proyecto se programará reuniones cada quince días, es aquí donde se registrará todo cambio realizado. El patrocinador será la persona que apruebe todo cambio en la línea base del alcance.</p>
<p>Aceptación del alcance</p> <p>El patrocinador será encargado de revisar y aprobar los entregables que serán presentados una vez terminado cada paquete de trabajo. De igual forma está facultado en realizar observaciones en caso de que no se cumpla la línea base del alcance.</p>
<p>Cambio del alcance</p> <p>En la reunión de kickoff del proyecto se establecerá un comité conformado por el patrocinador, gerente de proyecto y community manager. Este grupo se encargará de revisar cualquier cambio al alcance del proyecto para luego ser aprobado por el patrocinador.</p>

3.1.1.2. Recopilación de requisitos

Una vez definido los interesados del proyecto, se necesita establecer las expectativas que ellos tienen sobre su participación en el proyecto. La herramienta a utilizar es entrevista y encuestas. Las expectativas que se

encuentren alineadas con los objetivos del proyecto pasarán a ser sus requisitos a través de la matriz de requisitos.

La tabla 7 indica la lista de interesados en este proyecto con su rol respectivo debidamente codificados.

Tabla 7. Registro de Interesados.

Interesados del proyecto		
Código Id.	STK	ROL
STK01	Patrocinador	Da apoyo y recursos para el desarrollo del proyecto.
STK02	Gerente de proyecto	Liderar la ejecución del proyecto.
STK03	Social media manager	Establecer la estrategia para el diseño de la página web y cuentas en redes
STK04	Community manager	Ejecutar el diseño de la página web, cuentas en redes sociales y modalidad de pago
STK05	Proveedores	Suministrar los juguetes y productos a ser comercializados
STK06	Transporte y logística	Envío de juguetes a clientes en Quito
STK07	Entidades públicas de regulación	Establecimiento de aranceles y trámites de importación
STK08	Clientes	Adquisición de juguetes

Los interesados tendrán expectativas con relación al proyecto y que se describirá en la tabla 8. También se colocará un valor alto o bajo para el grado de interés y poder que tengan los interesados en el proyecto y si corresponden a un elemento bloqueador, desacelerador, aliado y de monitoreo.

Tabla 8. Registro de expectativas de los interesados.

REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS						
Id. STK	Interesado	Id. Exp	Expectativa	Poder	Interés	Valoración
STK01	Patrocinador	STK01-EX01	La tienda en línea sea un negocio rentable.	Alto	Alto	Bloqueador
		STK01-EX02	Página web y sistemas de pago funcionen a la perfección.			
		STK01-EX03	Los productos que se oferten sean de la mejor calidad para cumplir con las expectativas de los clientes.			
		STK01-EX04	Llegar al mercado objetivo contando con una buena base de clientes.			
STK02	Gerente de proyecto	STK02-EX01	El proyecto se realice en el tiempo acordado en el cronograma.	Alto	Alto	Bloqueador
		STK02-EX02	La tienda en línea cumpla con todos los requerimientos establecidos con el patrocinador			

		STK02-EX03	El proyecto se realice conforme al presupuesto determinado.			
		STK02-EX04	Se cuente con todos los documentos aceptados y firmados por parte del patrocinador para cerrar el proyecto.			
STK03	Social media manager	STK03-EX01	Que la tienda virtual cumpla con las necesidades del sponsor.	Bajo	Alto	Aliado
		STK03-EX02	La tienda en línea cuente con servicios y transacciones en línea en correcto funcionamiento.			
		STK03-EX03	El sponsor se encuentre capacitado en el funcionamiento de la plataforma			
		STK03-EX04	Mantener una excelente reputación una vez que haya entregado el producto.			
STK04	Community manager	STK04-EX01	La plataforma de la tienda virtual cumpla con las necesidades	Bajo	Alto	Aliado

			del sponsor y de las personas que la van a visitar			
		STK04-EX02	Página web y cuentas en redes sociales puedan ser atractivas y de fácil uso para los clientes.			
		STK04-EX03	Mantener una excelente reputación una vez que haya entregado el producto.			
		STK04-EX04	El sponsor y empleados de la juguetería conozcan el funcionamiento de la plataforma y cuentas en redes sociales.			
STK05	Proveedores de juguetes	STK05-EX01	Los juguetes cumplan con los requerimientos de patrocinador.	Bajo	Alto	Desacelerador
		STK05-EX02	Precios sean competitivos y pueda obtener de ello una rentabilidad.			
		STK05-EX03	Se convierta en un proveedor recurrente de la juguetería.			

		STK05-EX04	El cliente pague a tiempo.			
		STK05-EX05	No exista retrasos en la entrega de los productos a la juguetería.			
STK06	Transporte y logística	STK06-EX01	Ofrecer un servicio de calidad a la juguetería.	Bajo	Alto	Desacelerador
		STK06-EX02	Ofrecer un servicio con precios competitivos y que le generen rentabilidad.			
		STK06-EX03	Las entregas se realicen en el tiempo ofertado por la juguetería.			
		STK06-EX04	El cliente pague a tiempo.			
		STK06-EX05	Convertirse en proveedor recurrente de la juguetería			
STK07	Entidades públicas de regulación	STK07-EX01	La empresa se encuentre legalmente constituida.	Alto	Alto	Bloqueador
		STK07-EX02	Se cumpla con todas las obligaciones tributarias.			
		STK07-EX03	Se brinde un servicio acorde a la razón			

			comercial por la que fue constituida.			
STK08	Clientes	STK08-EX01	La tienda virtual ofrezca juguetes novedosos y de excelente calidad.	Bajo	Bajo	Monitoreo
		STK08-EX02	Servicio del portal y redes sociales sean fáciles de usar.			
		STK08-EX03	Los pagos en línea se realicen sin ninguna dificultad.			
		STK08-EX04	Asesoramiento para la selección de los juguetes			
		STK08-05	Que tenga buenos precios.			
		STK08-EX06	Entrega de los juguetes en el lugar y tiempo indicado.			

Una vez identificado las expectativas de los involucrados en el proyecto y en base a los objetivos del proyecto se irá filtrando la información que se convertirán en los requisitos del producto final, como se observa en la tabla 9.

Tabla 9. Matriz de recolección de requisitos.

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE REQUISITOS							
Id. Exp	Cumplimiento				Prioridad	Id. Req	Requisito
	SI	NO	Supuesto	Parcial			
STK01-EX01	X				Alto	RQ01	Lograr un TIR de 20% o más.

STK01-EX02			X				N/A
STK01-EX03	X				Alto	RQ02	Contar con un control de calidad en los productos y servicios.
STK01-EX04				X	Alto	RQ03	Ingresar al mercado objetivo
STK02-EX01			X				N/A
STK02-EX02			X				N/A
STK02-EX03			X				N/A
STK02-EX04			X				N/A
STK03-EX01			X				N/A
STK03-EX02			X				N/A
STK03-EX03	X				Alta	RQ04	El personal de la juguetería se encuentre capacitado en el manejo de la plataforma virtual y redes sociales
STK03-EX04		X					N/A
STK04-EX01			X				N/A
STK04-EX02				X	Alta	RQ03	Ingresar al mercado objetivo
STK04-EX03		X					N/A

STK04-EX04	X						El personal de la juguetería se encuentre capacitado en el manejo de la plataforma virtual y redes sociales
STK05-EX01			X				N/A
STK05-EX02		X					N/A
STK05-EX03		X					N/A
STK05-EX04				X	Alta	RQ05	La juguetería cuente con los recursos económicos para pagar a los proveedores.
STK05-EX05				X	Alta	RQ02	Contar con un control de calidad en los productos y servicios.
STK06-EX01			X				N/A
STK06-EX02		X					N/A
STK06-EX03				X	Alta	RQ02	Contar con un control de calidad en los productos y servicios.
STK06-EX04				X	Alta	RQ05	La juguetería cuente con los recursos económicos para pagar a los proveedores.
STK06-EX05		X					N/A

STK07-EX01	X				Alta	RQ06	Cumplir con la normativa gubernamental para el funcionamiento de la juguetería.
STK07-EX02				X	Alta	RQ07	La juguetería cuente con los recursos económicos para el pago de obligaciones tributarias.
STK07-EX03			X				N/A
STK08-EX01	X				Alta	RQ08	Contar con un catálogo novedoso de juguetes.
STK08-EX02				X	Alta	RQ02	Contar con un control de calidad en los productos y servicios.
STK08-EX03				X	Alta	RQ03	Ingresar al mercado objetivo
STK08-EX04	X				Alta	RQ09	Satisfacer las necesidades del cliente.
STK08-EX05				X	Alta	RQ10	Los juguetes tengan precios competitivos.
STK08-EX06				X	Alta	RQ02	Contar con un control de calidad en los productos y servicios.

Tabla 10. Matriz de trazabilidad de requerimientos.

Matriz de Trazabilidad de Requerimientos					
Id. Req	Requerimiento	Fuente	Objetivo Específico	Verificación	Entregable
RQ01	Lograr un TIR de 20% o más.	Patrocinador	Determinar la rentabilidad del negocio	Informe de situación financiera.	Informes periódicos
RQ02	Contar con un control de calidad en los productos y servicios.	Patrocinador	Establecer un sistema confiable de pago.	Métricas de control de calidad.	Proceso y modalidad de pagos
RQ03	Ingresar al mercado objetivo	Patrocinador	Definir las necesidades del cliente a través de investigación continua de mercado.	Base de datos de clientes.	Estudio y plan de ventas
RQ04	El personal de la juguetería se encuentre capacitado en el manejo de la plataforma virtual y redes sociales	Social Media Manager	Implementar una tienda virtual con atributos que sean atractivos para el mercado objetivo.	Retroalimentación cliente.	Imagen corporativa de la tienda virtual y página web
RQ05	La juguetería cuente con los recursos económicos para pagar a los proveedores.	Proveedores de juguetes	Determinar la rentabilidad del negocio	Informe de situación financiera.	Manual de procesos para la adquisición de productos

RQ06	Cumplir con la normativa gubernamental para el funcionamiento de la juguetería.	Entidades públicas de regulación	Establecer un sistema de gestión del negocio.	Certificados, licencias, permisos actualizados y aranceles pagados.	Imagen corporativa de la tienda virtual y página web
RQ07	La juguetería cuente con los recursos económicos para el pago de obligaciones tributarias.	Entidades públicas de regulación	Determinar la rentabilidad del negocio	Informe de situación financiera.	Informes periódicos
RQ08	Contar con un catálogo novedoso de juguetes.	Clientes	Determinar los proveedores locales y extranjeros. Presentar un catálogo de productos adecuado al mercado objetivo	Catálogo de juguetes	Catálogo de productos.
RQ09	Satisfacer las necesidades del cliente.	Clientes	Generar procesos de atención personalizados.	Retroalimentación cliente.	Cuentas en redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.
RQ10	Los juguetes tengan precios competitivos.	Clientes	Definir las necesidades del cliente a través de investigación	Reporte de ventas.	Estudio y plan de ventas

			continua de mercado.		
--	--	--	-------------------------	--	--

3.1.1.3. Enunciado del alcance del proyecto

Tabla 11. Enunciado del alcance.

Enunciado del alcance del proyecto
En base a la información de las tablas anteriores y de los requisitos obtenidos se puede realizar el enunciado del alcance del proyecto que se describirá a continuación:
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.
Fecha: 25 de mayo de 2021.
Líder de proyecto: Carlos López.
Objetivo General Crear una empresa en línea de comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.

Alcance del proyecto

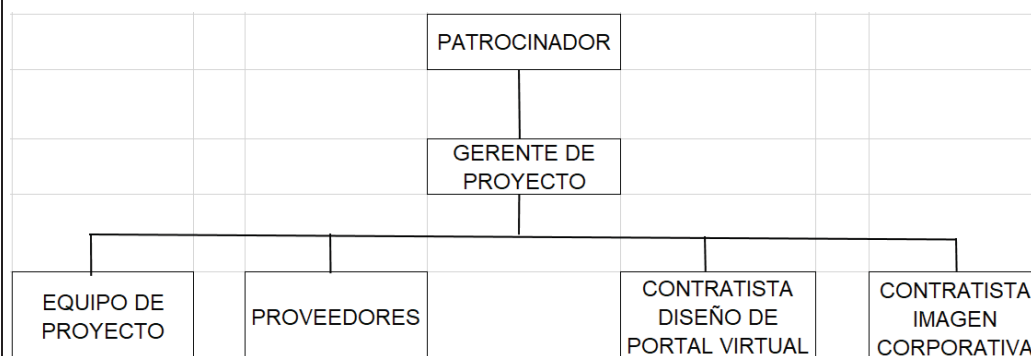
El proyecto consiste en el establecimiento de una empresa de comercialización de juguetes para niños localizados en la ciudad de Quito y valles que pertenecen al Distrito Metropolitano de Quito.

Los productos a comercializarse serán juguetes didácticos que complementen las metodologías educativas alternativas como son: Montessori, Waldorf, Pikler y Reggio. Para ello deberá contar con un proceso de selección de proveedores nacionales y extranjeros que garanticen la calidad del producto.

La tienda deberá contratar una plataforma virtual que a través de la página web y cuentas sociales como Facebook e Instagram permitirá ofrecer a los clientes de: catálogo con descripción, precio y características de los juguetes, servicio de pago en línea y chat de interacción con un asesor que permita responder a cualquier duda que tenga el usuario sobre la selección del juguete. El objetivo es dar un servicio personalizado a cada cliente que lo requiera.

La entrega de los productos será a domicilio cuidando que este servicio sea pulcro, puntual y guardando de las medidas de bioseguridad necesarias basados en un proceso aprobado por el sponsor.

Equipo del proyecto



Exclusiones

- El uso adecuado del portal del portal virtual por parte de la organización.
- Adquisición de los juguetes.
- Selección y exclusividad de los proveedores.

- Rentabilidad de los proveedores de juguetes y transporte.
- Futuros trámites para las entidades gubernamentales.

Supuestos

- La página web y sistema de e-commerce funcionarán sin inconvenientes y con alto grado de confiabilidad para clientes.
- La tendencia del público por realizar compras en línea se mantendrá o incrementará.
- Las tarifas arancelarias para juguetes se mantendrán o disminuirán.
- Costos de transporte se mantendrá o incrementará levemente.
- Incremento de incentivos tributarios para emprendimientos por parte del nuevo gobierno.
- Los precios de los juguetes y productos importados mantendrán sus precios y calidad.
- El costo de compra o fabricación de juguetes por parte de proveedores locales se mantendrá.

Restricciones

- El proyecto tiene determinado un presupuesto de \$ 30.000,00
- El proyecto tiene un tiempo de realización de 6 meses.

Hitos

- Firma de acta de constitución del proyecto.
- Catálogo de productos seleccionados por el patrocinador.
- Listado de proveedores aprobados.
- Selección de imagen corporativa.
- Plan de mercadeo.
- Contrato con desarrollador de página web, redes sociales y modalidad de pago.
- Entrega de tienda virtual.

3.1.1.4. Estructura desglosada de trabajo (EDT)

En base al enunciado del alcance, exclusiones, restricciones e hitos se determina las actividades relacionadas al desarrollo del proyecto y que se detalla en la figura 6:

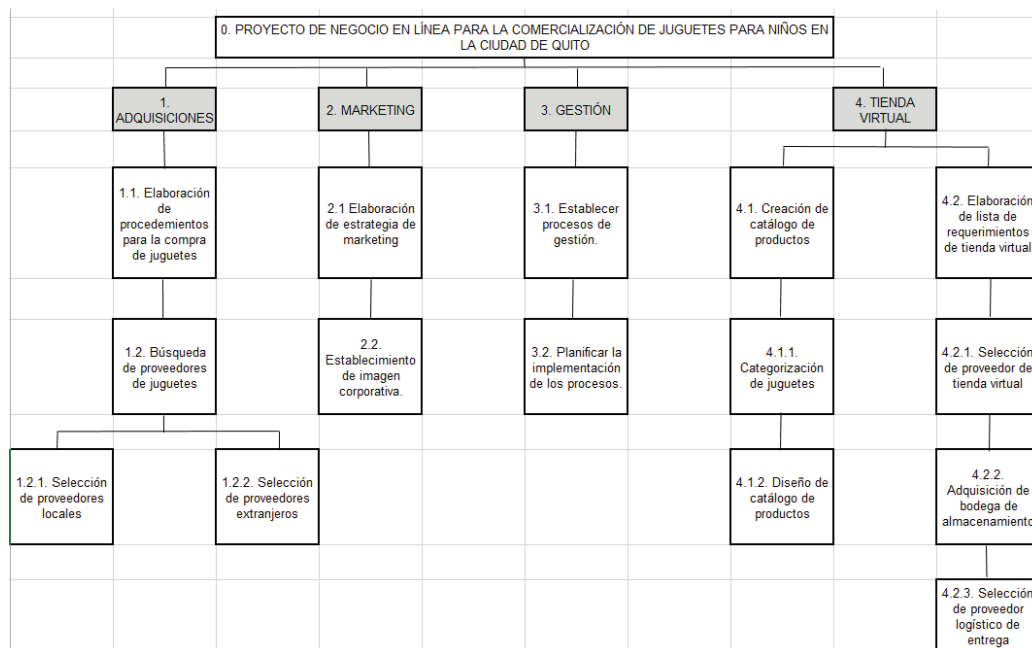


Figura 6. EDT del proyecto.

3.1.1.5. Diccionario EDT

Tabla 12. Diccionario de la EDT.

Nombre del Proyecto
Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.
NIVEL 1. ADQUISICIONES
ID del paquete de trabajo: 1.1
Paquete de trabajo: Elaboración de procedimientos para la compra de juguetes.

Descripción del paquete de trabajo: Usando herramientas como consulta de expertos se elaborará un manual en el que se incluya requerimientos de calidad, tiempo de entrega y que los juguetes cumplan con el requerimiento que los juguetes sean material de apoyo para metodologías de educación alternativa.	
Supuestos: el procedimiento facilitará la obtención de juguetes de calidad a precio y tiempo de entrega adecuados.	
Restricciones: No existe documentación previa en la organización en la que se base el manual de procedimientos.	
Criterio de aceptación: Elaboración de un manual de procedimientos para la adquisición de juguetes.	
Responsable: Gerente de proyecto y patrocinador	
Fecha de inicio: 25/05/2021	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 1.2.1	
Paquete de trabajo: Selección de proveedores locales	
Conforme a los criterios de calidad, precio y tiempo de entrega dados en el manual de procedimiento de compra de juguetes se selecciona uno o dos proveedores de juguetes localizados en Ecuador.	
Supuestos: Los juguetes comprados al proveedor local son de buena calidad, al precio y tiempo de entrega conveniente al proveedor y al patrocinador.	
Restricciones: La calidad y costo del juguete fabricado localmente no es conveniente para obtener la utilidad deseada.	
Criterio de aceptación: Lista de proveedores locales.	
Responsable: Gerente de proyecto y patrocinador.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 1.2.2	
Paquete de trabajo: Selección de proveedores extranjeros	

Conforme a los criterios de calidad, precio y tiempo de entrega dados en el manual de procedimiento de compra de juguetes se selecciona uno o dos proveedores de juguetes localizados en Estados Unidos, Europa o China.	
Supuestos: Los juguetes comprados por el proveedor extranjero son de calidad y precio conveniente al patrocinador y existe facilidad para su importación.	
Restricciones: Aranceles y restricciones de importación de juguetes con el fin de proteger la producción local.	
Criterio de aceptación: Lista de proveedores extranjeros.	
Responsable: Gerente de proyecto y patrocinador.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

NIVEL 2. MARKETING	
ID del paquete de trabajo: 2.1	
Paquete de trabajo: Elaboración de estrategia de marketing	
Conforme al estudio de mercado realizado por el patrocinador se determinará el mercado objetivo en el cual se promocionará los juguetes. Adicional se determinará las preferencias, necesidades y motivaciones que llevarán al cliente a comprar los productos y servicios que ofrecerá la juguetería.	
Supuestos: El mercado objetivo basado en el público que ha empezado a realizar compras en línea es el adecuado para promocionar los productos.	
Restricciones: No se tiene documentos previos en la organización en la que se pueda basar la elaboración de estrategia de marketing.	
Criterio de aceptación: Generación de la estrategia de ventas por medio de un plan de ventas.	
Responsable: Patrocinador.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 2.2	
Paquete de trabajo: Establecimiento de imagen corporativa.	
Selección de logo, slogan y colores representativos de la juguetería virtual.	

Supuestos: no aplica.	
Restricciones: Información excesiva e irrelevante.	
Criterio de aceptación: Creación de logo y slogan.	
Responsable: Social media manager.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

NIVEL 3. GESTIÓN	
ID del paquete de trabajo: 3.1	
Paquete de trabajo: Establecer procesos de gestión	
En función a la estructura organizacional de la juguetería, establecer modelos de gestión que permita el correcto funcionamiento en adquisiciones, ventas y logística. La herramienta a usar es juicio de expertos.	
Supuestos: Los procesos evitarán tener problemas en la compra, venta y entrega de los juguetes.	
Restricciones: Información excesiva.	
Criterio de aceptación: Manual de procedimientos.	
Responsable: Gerente de proyecto.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 3.2	
Paquete de trabajo: Planificar la implementación de los procesos.	
Elaborar un plan para la implementación de los modelos de gestión.	
Supuestos: no aplica.	
Restricciones:	
Criterio de aceptación: Plan de implementación de procesos	
Responsable: Gerente de proyecto.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

NIVEL 4. TIENDA VIRTUAL	
ID del paquete de trabajo: 4.1.1.	
Paquete de trabajo: Categorización de juguetes	
Mediante reuniones entre el promotor y proveedores se seleccionan los juguetes a ser adquiridos, se los categorizará conforme a las características y habilidades que promueven en los niños y niñas.	
Supuestos: Todos los juguetes solicitados pueden ser adquiridos con un precio que garantice la rentabilidad del negocio.	
Restricciones: Los proveedores no cuentan con juguetes en stock.	
Criterio de aceptación: Listado de juguetes para ser promocionados con precio que garantice la rentabilidad.	
Responsable: Promotor	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 4.1.2	
Paquete de trabajo: Diseño de catálogo de productos	
Una vez determinado los juguetes que se van a ofertar, categoría y precios; se procede a elaborar un catálogo en la que se incluya el logo y colores representativos de la juguetería. Se busca que la presentación del producto sea atractiva al cliente.	
Supuestos: Se cuenta con una lista definitiva de productos listos a ser promocionados.	
Restricciones: No aplica	
Criterio de aceptación: Catálogo de productos elaborado en forma digital.	
Responsable: Social media y community manager.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 4.2.1	
Paquete de trabajo: Selección de proveedor de tienda virtual	

Proceso de contratación del social media manager y community manager encaminados a diseñar la página web y cuentas en redes sociales, de la tienda virtual de juguetes, conforme a los requerimientos del sponsor y reflejados en la matriz de requerimientos.	
Supuestos: El equipo de diseño de la tienda virtual es accesible al presupuesto del proyecto.	
Restricciones: No aplica.	
Criterio de aceptación: Cotizaciones de proveedores, criterios de selección del proveedor y selección del equipo de diseño.	
Responsable: Gerente de proyecto y promotor	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 4.2.2.	
Paquete de trabajo: Adquisición de bodega de almacenamiento.	
Proceso de búsqueda de bodega de almacenamiento de producto que garantice la limpieza y fácil distribución de los juguetes.	
Supuestos: Se arrendará una bodega cerca en un lugar accesible y a un precio acorde a lo presupuestado.	
Restricciones: Costos elevados de arriendo.	
Criterio de aceptación: Contrato de arrendamiento de la bodega.	
Responsable: Gerente de proyecto.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

ID del paquete de trabajo: 4.2.3.	
Paquete de trabajo: Selección de proveedor logístico de transporte.	
Considerando que se estará en capacidad de vender los juguetes en todo el país, se requiere de una empresa que garantice el envío y entrega en casa del usuario.	
Supuestos: Se encontrará una empresa de entrega puerta a puerta y que cubra todo el país.	

Restricciones: Es posible que para realizar una cobertura en el país se requiera contratar más de una empresa.	
Criterio de aceptación: Contrato de servicio.	
Responsable: Gerente de proyecto.	
Fecha de inicio:	Fecha de entrega:

3.1.2. Planificación de la gestión del cronograma

3.1.2.1. Plan de gestión del cronograma

Tabla 13. Plan de gestión del cronograma.

PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA
Metodología de Cronograma: La metodología que se empleará para elaborar el cronograma es ruta crítica
Herramienta para Cronograma: Se utilizará la herramienta de Microsoft Project.
Nivel de Certeza: Mas menos un día.
Unidades de Medida: La escala de tiempo a manejarse será en días. Umbral de variación: Se considerará que un proyecto presenta retraso cuando tenga una variación de 15% entre la línea base y el avance del proyecto.
Reportes de cronograma: Se lo realizara de manera semanal en formato designado por el gerente de proyecto.
Gestión de Procesos: La identificación de actividades se utilizará por descomposición y juicio de expertos. La secuencia de actividades se analizará de acuerdo con las necesidades del proyecto.

La estimación de recursos se lo cuantificará por precios unitarios generando la cantidad de recursos para cada actividad.

Todos los cambios al cronograma serán enviados al comité de cambios para luego ser aprobado por el patrocinador.

3.1.2.2. Cronograma del proyecto

Tabla 14. Cronograma del proyecto:

CÓDIGO EDT	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN (días)	INICIO	FINAL
1	PROYECTO DE NEGOCIO EN LÍNEA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE JUGUETES PARA NIÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO	125	5/25/2021	11/15/2021
1.1.	ADQUISICIONES	28	5/25/2021	07/01/2021
1.1.1.	Elaboración de procedimientos para la compra de juguetes	10	5/25/2021	06/07/2021
A01.	Recopilación de información arancelaria y jurídica para la adquisición de juguetes.	5	5/25/2021	5/31/2021
A02.	Manual de procedimiento para la adquisición de juguetes.	5	06/01/2021	06/07/2021
1.1.2.	Búsqueda de proveedores de juguetes	18	06/08/2021	07/01/2021
1.1.2.1.	Selección de proveedores locales	9	06/08/2021	6/18/2021
A03.	Solicitar cotizaciones y precios referenciales a fabricantes locales.	6	06/08/2021	6/15/2021
A04.	Elaborar una base de datos con posibles proveedores locales.	3	6/16/2021	6/18/2021
1.1.2.2.	Selección de proveedores extranjeros	9	6/21/2021	07/01/2021
A05.	Solicitar precios referenciales a fabricantes extranjeros.	6	6/21/2021	6/28/2021
A06.	Elaborar una base de datos con posibles proveedores extranjeros.	3	6/29/2021	07/01/2021
1.2.	MARKETING	23	07/02/2021	08/03/2021
1.2.1.	Elaboración de estrategia de marketing	15	07/02/2021	7/22/2021
A07.	Presentación de un estudio de mercado.	10	07/02/2021	7/15/2021

A08.	Determinar la estrategia y el plan de acción a seguir.	5	7/16/2021	7/22/2021
1.2.2.	Establecimiento de imagen corporativa.	8	7/23/2021	08/03/2021
A09.	Determinar objetivos, misión y visión de la tienda virtual.	3	7/23/2021	7/27/2021
A10.	Elaboración de logo, eslogan y colores corporativos.	5	7/28/2021	08/03/2021
1.3.	GESTIÓN	12	08/04/2021	8/19/2021
1.3.1.	Establecer procesos de gestión.	7	08/04/2021	08/12/2021
A11.	Elaborar los procesos en base a la estructura de la organización.	7	08/04/2021	08/12/2021
1.3.2.	Planificar la implementación de los procesos.	5	8/13/2021	8/19/2021
A12.	Establecer el plan de acción de los procesos	5	8/13/2021	8/19/2021
1.4.	TIENDA VIRTUAL	62	8/20/2021	11/15/2021
1.4.1.	Creación de catálogo de productos	22	8/20/2021	9/20/2021
1.4.1.1.	Selección de juguetes del catálogo	12	8/20/2021	09/06/2021
A13.	Elaborar base de datos de juguetes y categorizarlos.	7	8/20/2021	8/30/2021
A14.	Determinar cantidad a adquirir y precios de venta al público.	5	8/31/2021	09/06/2021
1.4.1.2.	Diseño de catálogo de productos	10	09/07/2021	9/20/2021
A15.	Elaborar el catálogo digital con la imagen corporativa.	10	09/07/2021	9/20/2021
1.4.2.	Creación de tienda virtual	40	9/21/2021	11/15/2021
1.4.2.1.	Selección de proveedor de tienda virtual	13	9/21/2021	10/07/2021
A16.	Proceso de selección de community y social media manager.	10	9/21/2021	10/04/2021
A17.	Contratación del equipo de diseño de tienda virtual.	3	10/05/2021	10/07/2021
1.4.2.2.	Adquisición de bodega de almacenamiento	15	9/21/2021	10/11/2021
A18.	Búsqueda de bodega.	10	9/21/2021	10/04/2021
A19.	Selección de bodega y firma de contrato de arrendamiento.	5	10/05/2021	10/11/2021

1.4.2.3. Selección de proveedor logístico de entrega	10	10/12/2021	10/25/2021
A20. Solicitud de cotización a diferentes empresas de entrega y mensajería.	7	10/12/2021	10/20/2021
A21. Selección de la empresa o empresas de transporte.	3	10/21/2021	10/25/2021
1.4.2.4. Entrega de tienda virtual.	27	10/08/2021	11/15/2021
A22. Diseño de tienda virtual.	20	10/08/2021	11/04/2021
A23. Pruebas de funcionamiento de página web, modalidad de pago, redes sociales.	5	11/05/2021	11/11/2021
A24. Entrega de tienda virtual	2	11/12/2021	11/15/2021

3.1.2.3. Diagrama de Gantt

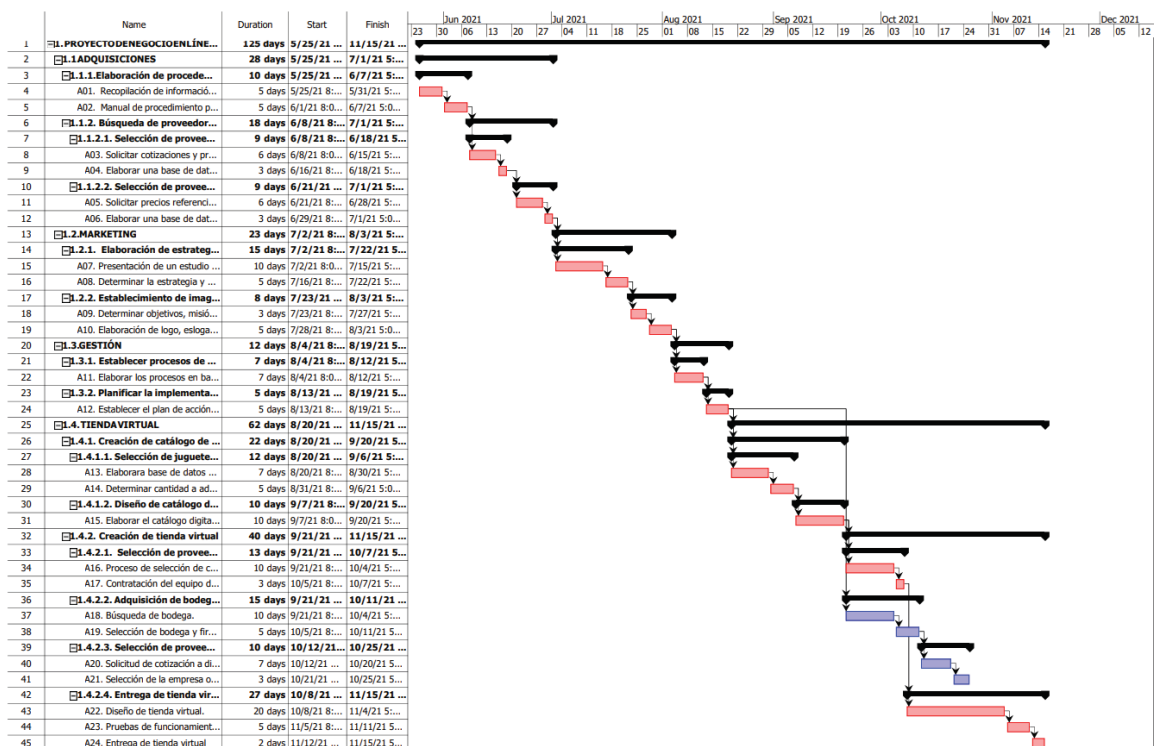


Figura 7. Diagrama de Gantt.

3.1.3. Planificación de la gestión del costo

3.1.3.1. Plan de gestión del costo

Tabla 15. Plan de Gestión del Costo.

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS
<p>Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.</p>
<p>Fecha: 25 de mayo de 2021.</p>
<p>Líder de proyecto: Carlos López.</p>
<p>Nivel de precisión: -3% al 3%.</p>
<p>Unidad de medida: La información será presentada en miles de dólares (USD)</p>
<p>Unidad de medida de los recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano: costo/hora. - Materiales y consumibles: unidades. - Máquinas y no consumibles: unidades.
<p>Umbral de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Línea base del costo. - Variaciones desde el 5% del costo estimado.
<p>Reglas para la medición del desempeño: Para todas las actividades descritas en la EDT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor ganado. - Porcentaje de avance.
<p>Estimación de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos, se involucrará al patrocinador del proyecto, gerente de proyecto, personal de experiencia en el área de diseño de portales en línea, bibliografía de proyectos similares. - Estimación ascendente: se estima el costo de los recursos por cada paquete de trabajo.
<p>Desarrollo del presupuesto: Para el presupuesto total se defina la línea base del costo incluyendo reserva de contingencia (10% del total presupuestado para cada actividad) y reserva de gestión \$1000.</p>

Actualización, monitoreo y control:

La línea base del costo puede sufrir cambios previa aprobación del patrocinador, conforme al plan de gestión de cambios. De ser así, se realizará una nueva base la misma que será actualizada cada quince días.

3.1.3.2. Presupuesto

Tabla 16. Presupuesto del proyecto.

CÓDIGO EDT	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN (días)	COSTO	COSTO ACUMULADO	INICIO	FINAL
1	PROYECTO DE NEGOCIO EN LÍNEA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE JUGUETES PARA NIÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO	125			5/25/2021	11/15/2021
1.1.	ADQUISICIONES	28	\$2,912.00		5/25/2021	07/01/2021
1.1.1.	Elaboración de procedimientos para la compra de juguetes	10			5/25/2021	06/07/2021
A01.	Recopilación de información arancelaria y jurídica para la adquisición de juguetes.	5	\$520.00	\$520.00	5/25/2021	5/31/2021
A02.	Manual de procedimiento para la adquisición de juguetes.	5	\$520.00	\$1,040.00	06/01/2021	06/07/2021
1.1.2.	Búsqueda de proveedores de juguetes	18			06/08/2021	07/01/2021
1.1.2.1.	Selección de proveedores locales	9			06/08/2021	6/18/2021
A03.	Solicitar cotizaciones y precios referenciales a fabricantes locales.	6	\$624.00	\$1,664.00	06/08/2021	6/15/2021
A04.	Elaborar una base de datos con posibles proveedores locales.	3	\$312.00	\$1,976.00	6/16/2021	6/18/2021
1.1.2.2.	Selección de proveedores extranjeros	9			6/21/2021	07/01/2021
A05.	Solicitar precios referenciales a fabricantes extranjeros.	6	\$624.00	\$2,600.00	6/21/2021	6/28/2021
A06.	Elaborar una base de datos con posibles proveedores extranjeros.	3	\$312.00	\$2,912.00	6/29/2021	07/01/2021
1.2.	MARKETING	23	\$3,312.00		07/02/2021	08/03/2021
1.2.1.	Elaboración de estrategia de marketing	15			07/02/2021	7/22/2021
A07.	Presentación de un estudio de mercado.	10	\$1,440.00	\$4,352.00	07/02/2021	7/15/2021
A08.	Determinar la estrategia y el plan de acción a seguir.	5	\$720.00	\$5,072.00	7/16/2021	7/22/2021
1.2.2.	Establecimiento de imagen corporativa.	8			7/23/2021	08/03/2021
A09.	Determinar objetivos, misión y visión de la tienda virtual.	3	\$432.00	\$5,504.00	7/23/2021	7/27/2021
A10.	Elaboración de logo, eslogan y colores corporativos.	5	\$720.00	\$6,224.00	7/28/2021	08/03/2021
1.3.	GESTIÓN	12	\$2,248.00		08/04/2021	8/19/2021
1.3.1.	Establecer procesos de gestión.	7			08/04/2021	08/12/2021

A11.	Elaborar los procesos en base a la estructura de la organización.	7	\$728.00	\$6,952.00	08/04/2021	08/12/2021
1.3.2.	Planificar la implementación de los procesos.	5			8/13/2021	8/19/2021
A12.	Establecer el plan de acción de los procesos	5	\$1,520.00	\$8,472.00	8/13/2021	8/19/2021
1.4.	TIENDA VIRTUAL	62	\$15,408.00		8/20/2021	11/15/2021
1.4.1.	Creación de catálogo de productos	22			8/20/2021	9/20/2021
1.4.1.1.	Selección de juguetes del catálogo	12			8/20/2021	09/06/2021
A13.	Elaborar base de datos de juguetes y categorizarlos.	7	\$1,008.00	\$9,480.00	8/20/2021	8/30/2021
A14.	Determinar cantidad a adquirir y precios de venta al público.	5	\$5,720.00	\$15,200.00	8/31/2021	09/06/2021
1.4.1.2.	Diseño de catálogo de productos	10			09/07/2021	9/20/2021
A15.	Elaborar el catálogo digital con la imagen corporativa.	10	\$1,040.00	\$16,240.00	09/07/2021	9/20/2021
1.4.2.	Creación de tienda virtual	40			9/21/2021	11/15/2021
1.4.2.1.	Selección de proveedor de tienda virtual	13			9/21/2021	10/07/2021
A16.	Proceso de selección de community y social media manager.	10	\$1,440.00	\$17,680.00	9/21/2021	10/04/2021
A17.	Contratación del equipo de diseño de tienda virtual.	3	\$192.00	\$17,872.00	10/05/2021	10/07/2021
1.4.2.2.	Adquisición de bodega de almacenamiento	15			9/21/2021	10/11/2021
A18.	Búsqueda de bodega.	10	\$1,040.00	\$18,912.00	9/21/2021	10/04/2021
A19.	Selección de bodega y firma de contrato de arrendamiento.	5	\$320.00	\$19,232.00	10/05/2021	10/11/2021
1.4.2.3.	Selección de proveedor logístico de entrega	10			10/12/2021	10/25/2021
A20.	Solicitud de cotización a diferentes empresas de entrega y mensajería.	7	\$728.00	\$19,960.00	10/12/2021	10/20/2021
A21.	Selección de la empresa o empresas de transporte.	3	\$192.00	\$20,152.00	10/21/2021	10/25/2021
1.4.2.4.	Entrega de tienda virtual.	27			10/08/2021	11/15/2021
A22.	Diseño de tienda virtual.	20	\$2,880.00	\$23,032.00	10/08/2021	11/04/2021
A23.	Pruebas de funcionamiento de página web, modalidad de pago, redes sociales.	5	\$720.00	\$23,752.00	11/05/2021	11/11/2021
A24.	Entrega de tienda virtual	2	\$128.00	\$23,880.00	11/12/2021	11/15/2021
	TOTAL EDT		\$23,880.0			
	Reserva de contingencia (10%)		\$2,388.0			
	Línea base		\$26,268.0			
	Reserva de administración		\$1,000.0			
	TOTAL PRESUPUESTO		\$27,268.0			

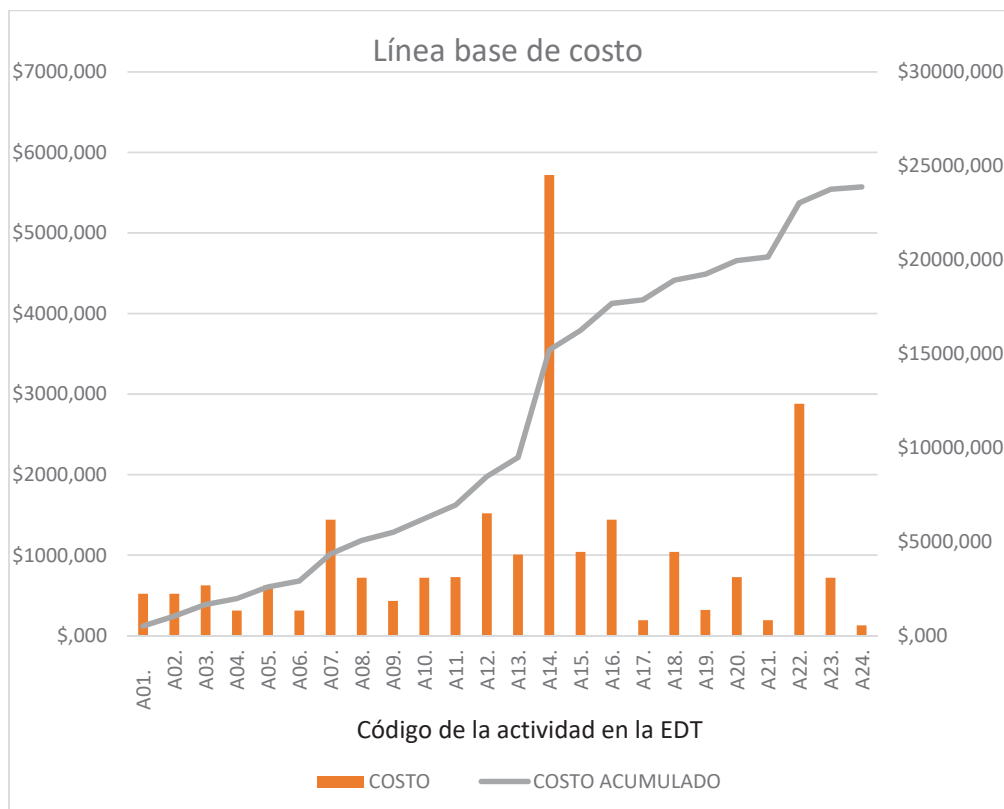


Figura 8. Curva “S” de costos del proyecto.

3.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones

3.2.1. Plan de la Gestión de la Calidad

Tabla 17. Plan de Gestión de Calidad.

Plan de la Gestión de la Calidad		
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.		
Fecha: 25 de mayo de 2021.		
Líder de proyecto: Carlos López.		
Roles y Responsabilidades		
Id.	Stk	Responsabilidad

STK01	Patrocinador	Da apoyo y recursos para el desarrollo del proyecto. Aprobar el proyecto de tienda virtual una vez que haya cumplido requisitos de tiempo, costos y calidad.
STK02	Gerente de proyecto	Liderar la ejecución del proyecto garantizando el cumplimiento del alcance del proyecto en calidad, tiempo y costos determinados.
STK03	Social media manager	Establecer la estrategia para el diseño de la página web y cuentas en redes sociales. Responsable de comunicar el avance del trabajo y cumplimiento de requisitos al gerente de proyecto.
STK04	Community manager	Ejecutar el diseño de la página web, cuentas en redes sociales y modalidad de pago. Responsable de recolectar información del mercado objetivos con respecto a la página web y cuentas en redes sociales e informar al gerente de proyecto y social media manager.
STK05	Proveedores	Suministrar los juguetes y productos a ser comercializados con la calidad solicitada, en el precio y tiempo de entrega establecidos con el patrocinador.
STK06	Transporte y logística	Transporte y entrega de los juguetes adquiridos a los clientes en el menor tiempo posible y con el cuidado debido.
STK07	Entidades públicas de regulación	Establecimiento de aranceles y trámites de importación
STK08	Clientes	Adquisición de juguetes y pago oportuno de los mismos.
Documentos de aprobación		

<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución de proyecto. 2. Manual de procedimiento para la compra de juguetes. 3. Cotizaciones de juguetes de proveedores locales y extranjeros. 4. Base de datos de proveedores locales y extranjeros. 5. Estudio de mercado. 6. Estrategia y plan de ventas. 7. Logo, slogan y manual de marca. 8. Procesos de gestión y plan de implementación. 9. Lista de juguetes a adquirir. 10. Catálogo de productos. 11. Cotizaciones de servicio de social y community media manager. 12. Contrato de servicio de diseño de tienda virtual. 13. Cotizaciones de arrendamiento de bodega. 14. Contrato de arrendamiento de bodega. 15. Cotizaciones de servicio logístico y transporte. 16. Lista de proveedores logísticos y de transporte. 17. Documento de entrega de tienda virtual. 18. Acta de cierre de proyecto. 				
Línea base de la calidad				
Factor	Unidad de media	Referencia de calidad	Frecuencia	Frecuencia de reporte
Desempeño del costo	Índice de desempeño o del costo CPI	$CPI = \acute{o} > 0,95$	Semanalmente	Cada 15 días.
Desempeño del cronograma	Índice de desempeño o del cronograma SPI	$SPI = \acute{o} > 0,95$	Semanalmente	Cada 15 días.

Calificación de tienda virtual	Escala del 1 al 10 de satisfacción del cliente (N)	Superior a 7	Mensual	Cada mes.
Matriz de garantía de calidad				
Requerimiento	Métrica	Frecuencia	Responsable	
Lograr un TIR de 20% o más.	CPI = ó > 0,95 SPI = ó > 0,95	Semanal	Gerente de proyecto	
Contar con un control de calidad en los productos y servicios.	N = ó > 7	Mensual	Social media manager y community media manager	
Ingresar al mercado objetivo	N = ó > 7	Mensual	Patrocinador	
El personal de la juguetería se encuentre capacitado en el manejo de la plataforma virtual y redes sociales.	N = ó > 7	Semanal	Gerente de proyecto	
La juguetería cuente con los recursos económicos para pagar a los proveedores.	CPI = ó > 0,95 SPI = ó > 0,95	Semanal	Gerente de proyecto	
Cumplir con la normativa gubernamental para el funcionamiento de la juguetería.	CPI = ó > 0,95 SPI = ó > 0,95	Semanal	Gerente de proyecto	
La juguetería cuente con los recursos económicos para el pago de obligaciones tributarias.	CPI = ó > 0,95 SPI = ó > 0,95	Semanal	Gerente de proyecto	

Contar con un catálogo novedoso de juguetes.	N = ó > 7	Mensual	Patrocinador
Satisfacer las necesidades del cliente.	N = ó > 7	Mensual	Social media manager y community media manager
Los juguetes tengan precios competitivos.	N = ó > 7	Mensual	Patrocinador
Plan de mejora de la calidad			
<p>Al obtener no conformidades durante el control de entregables, se realiza un resumen de las tareas o procesos que han presentado fallas y se establece un plan de mejora junto a los involucrados en cada área. El proceso se manejará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolección de información. - Revisión del proceso que presenta inconformidades. - Diagnóstico del proceso para determinar lo que se encuentra mal. - Determinar la acción que solucione la inconformidad. - Aplicar la acción de corrección. - Revisión de las acciones. - Evaluar el proceso. - Archivar la documentación para consultas posteriores. 			

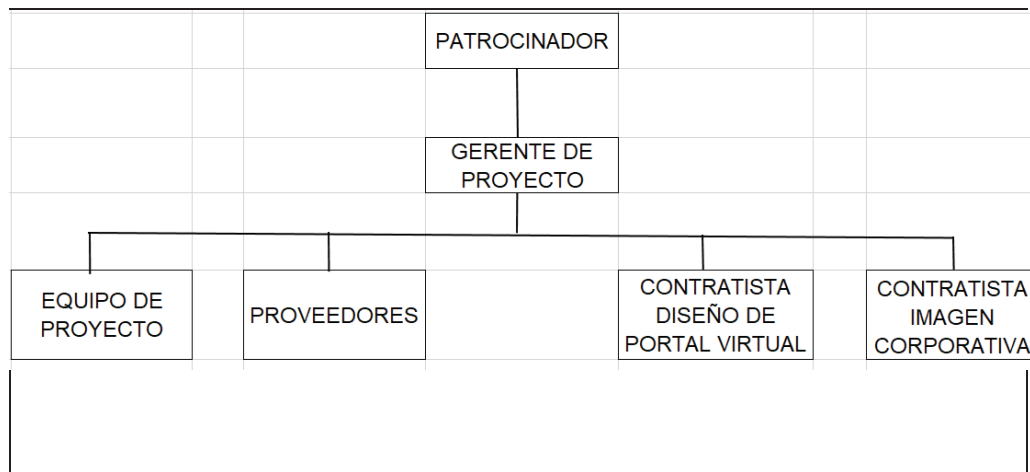
3.2.2. Gestión de los recursos

3.2.2.1. Plan de gestión de recursos

Tabla 18. Plan de gestión de recurso

Plan de la Gestión de los Recursos
<p>Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.</p>
<p>Fecha: 25 de mayo de 2021.</p>
<p>Líder de proyecto: Carlos López.</p>

Estructura Organizacional



Personal requerido

Rol	Fuente	Fecha de ingreso	EDT	Costo/Hora
Gerente de Proyecto	Externo	05/25/2021	1.1.	\$ 8,00
Miembro Equipo No.1	Externo	05/25/2021	1.1.	\$ 5,00
Miembro Equipo No.2	Externo	05/25/2021	1.1.	\$ 5,00
Social Media Manager	Externo	10/05/2021	1.4.2.1.	\$ 5,00
Community Media Manager	Externo	10/05/2021	1.4.2.1.	\$ 5,00

Plan de adquisición de personal

El personal necesario para el proyecto de negocio en línea de venta de juguetes se encuentra establecido y podrá ser incrementado mediante la solicitud del equipo del proyecto al patrocinador.

El procedimiento es el siguiente:

- Solicitud de adquisición de un recurso.
- Análisis de cambios en la línea base de costo.

- Presentación del pedido ante el sponsor. - Aprobación del sponsor.
Integración de los recursos
Los recursos serán integrados al Proyecto conforme a un cronograma de recursos basados en la EDT del proyecto.
Regulaciones, estándares y políticas de aceptación
Los parámetros de evaluación del equipo de proyecto se analizarán conforme: - Roles y responsabilidades establecidos para el proyecto en el Plan de Gestión de Recursos. - Políticas establecidas por NicToys.
Capacitaciones
Se programará dos capacitaciones obligatorias para el equipo de proyecto: - Tiendas virtuales e E-commerce. - Manejo de la plataforma digital de la juguetería.

Tabla 19. Matriz RACI de asignación de responsabilidades.

MATRIZ RACI DE RESPONSABILIDADES						
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.						
Fecha: 25 de mayo de 2021.						
Líder de proyecto: Carlos López.						
Id. Actividad	Nombre	Patrocinador	Gerente de Proyecto	Equipo de proyecto	Social media manager	Community manager
A01.	Recopilación de información arancelaria y jurídica para la adquisición de juguetes.	I	A	R		

A02.	Manual de procedimiento para la adquisición de juguetes.	I	A	R		
A03.	Solicitar cotizaciones y precios referenciales a fabricantes locales.	C	A	R		
A04.	Elaborar una base de datos con posibles proveedores locales.	C	A	R		
A05.	Solicitar precios referenciales a fabricantes extranjeros.	C	A	R		
A06.	Elaborar una base de datos con posibles proveedores extranjeros.	C	A	R		
A07.	Presentación de un estudio de mercado.	C	A	R		
A08.	Determinar la estrategia y el plan de acción a seguir.	C	A	R		

A09.	Determinar objetivos, misión y visión de la tienda virtual.	A	C	R	I	I
A10.	Elaboración de logo, eslogan y colores corporativos.	A	C	R	I	I
A11.	Elaborar los procesos en base a la estructura de la organización.	I	A	R		
A12.	Establecer el plan de acción de los procesos	I	A	R		
A13.	Elaborar base de datos de juguetes y categorizarlos.	C	A	R	I	I
A14.	Determinar cantidad a adquirir y precios de venta al público.	A	C	R	I	I
A15.	Elaborar el catálogo digital con la imagen corporativa.	A	C	C	R	R
A16.	Proceso de selección de community y	I	A	R		

	social media manager.					
A17.	Contratación del equipo de diseño de tienda virtual.	A	C	R		
A18.	Búsqueda de bodega.	C	A	R		
A19.	Selección de bodega y firma de contrato de arrendamiento.	A	C	R		
A20.	Solicitud de cotización a diferentes empresas de entrega y mensajería.	I	A	R		
A21.	Selección de la empresa o empresas de transporte.	A	C	R		
A22.	Diseño de tienda virtual.	I	A		R	R
A23.	Pruebas de funcionamiento de página web, modalidad de pago, redes sociales.	A	C		R	R

A24.	Entrega de tienda virtual	A	C		R	R
NOMENCLATURA:						
R	Responsable					
A	Aprobador					
C	Consultado					
I	Informado					

3.2.3. Gestión de las comunicaciones

Tabla 20. Plan de gestión de comunicaciones.

PLAN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
<p>Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.</p>
<p>Fecha: 25 de mayo de 2021.</p>
<p>Líder de proyecto: Carlos López.</p>
Proceso de Gestión de Comunicaciones
<p>La comunicación entre personal entre el patrocinador y el equipo de proyecto, se realizará de manera: personal, reuniones, correo electrónico, oficios y vía telefónica.</p> <p>Con respecto a la comunicación entre el patrocinador, gerente de proyecto, equipo de proyecto y proveedores externos, nacionales e internacionales, se lo realizará vía correo electrónico, video conferencias y teléfono.</p> <p>La comunicación ser realizará en las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información del estado del proyecto. - Solicitudes de cambio en el alcance del proyecto. - Cambios en los recursos humanos y costos. - Para determinar roles y responsabilidades. - Estado de adquisiciones y construcción de las facilidades.
Reglas para reuniones

<p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se debe convocar con anticipación de al menos 48 horas. - Coordinar el tipo de reunión presencial, conferencia telefónica, webex. - Coordinar lugar, fecha y hora para la reunión. - Tratar de ser lo más puntual posible. - Enviar una agenda de la reunión a cada uno de los participantes donde incluya objetivos. - Llevar un registro de participantes. - Emitir un acta que registre lo dicho y acordado en la reunión, dicho documento será luego enviado a los participantes para su aprobación. 				
Matriz de comunicaciones				
Interesado	Información	Método	Frecuencia	Remitente
Nic´ Toys	Información general del estado del proyecto.	Correo electrónico	Mensual	Gerente de proyecto
Sponsor o Patrocinador	Avance de proyecto	Reuniones o videoconferencias	Quincenal	Gerente de proyecto
Gerente de Proyecto	Información del estado de las actividades del proyecto.	Correo electrónico o reuniones.	Semanal	Equipo de proyecto.
Equipo de proyecto	Comunicados organizacionales de ingreso y salida de personal	Correo electrónico	Cuando se requiera	Gerente de proyecto
Proveedor local o extranjero de juguetes	Orden de compra de juguetes	Correo electrónico	Al inicio de la actividad	Gerente de proyecto
Gerente de Proyecto	Avance de la adquisición de juguetes	Correo	Semanal	Proveedor local o extranjero de juguetes

Empresa proveedora de servicio de diseño de tienda virtual	Resolución de adjudicación	Reunión de negociación	Al terminar el proceso de adjudicación	Gerente de proyecto y sponsor.
Gerente de Proyecto y Patrociandor	Avance del diseño de tienda virtual y pruebas de funcionamiento	Reunión	Semanal desde el inicio del diseño de la tienda virtual	Social media manager

3.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos

3.3.1. Plan de gestión de riesgos

Tabla 21. Plan de gestión de riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.
Fecha: 25 de mayo de 2021.
Líder de proyecto: Carlos López.
Fuentes para la gestión de riesgos
Plan de gestión de cronograma. Plan de gestión de alcance. Línea base de alcance. Plan de gestión de costos. Registro de interesados. Juicio de expertos.
Protocolo de contingencia

<p>Definir riesgos.</p> <p>Categorizar los riesgos.</p> <p>Determinar su impacto.</p> <p>Aplicar un análisis cualitativo.</p> <p>Determinar el grado de amenaza.</p> <p>Determinar el plan de contingencia.</p> <p>Indicar responsables.</p> <p>Registrar cambios conforme al plan de gestión de cambios.</p> <p>Acciones de control y monitoreo.</p>
<p>Funciones y responsabilidades</p>
<p>Gerente de proyecto: conformación de equipo de gestión de riesgos, aprobación del plan de gestión de riesgos, logística para reuniones.</p> <p>Sponsor: aprobación de cualquier cambio que pueda provocar la gestión de riesgos tanto en el cronograma, EDT, alcance, objetivos y planes de contingencia.</p> <p>Equipo de proyecto: ejecución de los planes de contingencia.</p>
<p>Categorías de riesgos</p>
<p>* Riesgos Técnicos: resultados de una mala selección de los juguetes o del proveedor de servicio de diseño de la tienda en línea.</p> <p>* Riesgos Gestión: resultados de la planificación del proyecto.</p> <p>* Riesgos de Organización: derivados de los activos de procesos de la empresa y ambiente laboral.</p> <p>* Externos: provocados por el ambiente en el que se desenvuelve la empresa como son leyes, economía, etc.</p>
<p>Probabilidad e impacto</p>

<p>Probabilidad que ocurra: se la medirá en la escala del 1 al 5, donde 1 es poco probable y 5 muy probable.</p> <p>Impacto: se analizará el impacto en el aspecto económico (E), técnico (T) y de gestión (G) siendo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insignificante. 2. Tolerable. 3. Moderado. 4. Severo. 5. Catastrófico
<p>Calificación de riesgo</p>
<p>Se calificarán como: bajo, medio y crítico.</p> <p>Para aplicar planes de contingencia se los realizará al riesgo que después del análisis cualitativo sean calificados como medio y crítico.</p>
<p>Frecuencia y Tiempo</p>
<p>Las acciones de la gestión de riesgos se realizarán al inicio de cada actividad definida en la EDT, el avance será revisado por los involucrados en las reuniones semanales o quincenales.</p>
<p>Monitoreo y Auditoría</p>
<p>Las acciones de control y monitoreo serán evaluadas mediante reuniones semanales o quincenales conforme a la actividad, más aún cuando afectarían el alcance del proyecto.</p>

3.3.2. Registro de Riesgos

Tabla 22. Registro de riesgos.

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS
<p>Nombre del proyecto:</p> <p>Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.</p>
<p>Fecha: 25 de mayo de 2021.</p>

Id. Actividad	Nombre	Id. Riesgo	Riesgo	Categoría
A01.	Recopilación de información arancelaria y jurídica para la adquisición de juguetes.	R01	Cambio de políticas arancelarias y requisitos de importación.	Externo
A02.	Manual de procedimiento para la adquisición de juguetes.	R02	No se encuentra información necesaria para la elaboración del manual.	Organización
A03.	Solicitar cotizaciones y precios referenciales a fabricantes locales.	R03	Los fabricantes locales no envían las cotizaciones a tiempo.	Externo
A04.	Elaborar una base de datos con posibles proveedores locales.	R04	Las cotizaciones enviadas presentan errores en precio y cantidades solicitadas.	Externo
A05.	Solicitar precios referenciales a fabricantes extranjeros.	R05	Los fabricantes extranjeros no envían las cotizaciones solicitadas a tiempo.	Externo
A06.	Elaborar una base de datos con posibles	R06	Las cotizaciones enviadas presentan errores en precio y cantidades solicitadas.	Externo

	proveedores extranjeros.			
A07.	Presentación de un estudio de mercado.	R07	El estudio de mercado no se encuentra aprobado	Gestión
A08.	Determinar la estrategia y el plan de acción a seguir.	R08	No se aprueban la estrategia y plan de acción.	Gestión
A09.	Determinar objetivos, misión y visión de la tienda virtual.	R09	No se tiene claro los objetivos, misión y visión de la organización.	Técnico
A10.	Elaboración de logo, eslogan y colores corporativos.	R10	No se aprueba la imagen corporativa de la tienda en línea	Técnico
A11.	Elaborar los procesos en base a la estructura de la organización.	R11	Procesos de gestión no están alineados a la estructura de la organización.	Organización
A12.	Establecer el plan de acción de los procesos	R12	No se aprueba el plan de acción de los procesos.	Gestión
A13.	Elaborar base de datos de juguetes y categorizarlos.	R13	Los juguetes adquiridos no son de la calidad esperada.	Técnico

A14.	Determinar cantidad a adquirir y precios de venta al público.	R14	El precio de venta no es determinado correctamente.	Técnico
A15.	Elaborar el catálogo digital con la imagen corporativa.	R15	Fotos e imagen corporativa no está acorde a lo solicitado.	Externo
A16.	Proceso de selección de community y social media manager.	R16	Las cotizaciones de servicio tienen un precio superior a lo presupuestado.	Externo
A17.	Contratación del equipo de diseño de tienda virtual.	R17	No se aprueba la contratación del equipo de diseño.	Gestión
A18.	Búsqueda de bodega.	R18	No se encuentra una bodega acorde a las expectativas del Gerente de Proyecto y Patrocinador.	Externo
A19.	Selección de bodega y firma de contrato de arrendamiento.	R19	No se aprueba el contrato de arrendamiento de la bodega.	Gestión
A20.	Solicitud de cotización a diferentes empresas de entrega y mensajería.	R20	Los costos de servicio exceden a lo presupuestado.	Externo

A21.	Selección de la empresa o empresas de transporte.	R21	No se aprueba al proveedor del servicio de transporte.	Gestión
A22.	Diseño de tienda virtual.	R22	El servicio de diseño de tienda virtual no cumple con las necesidades del negocio.	Técnico
A23.	Pruebas de funcionamiento de página web, modalidad de pago, redes sociales.	R23	Fallas en la modalidad de pago en línea.	Técnico
A24.	Entrega de tienda virtual	R24	Presentación de productos en la página web y redes sociales que no son acordes al manual de marca.	Técnico

3.3.3. Análisis cualitativo de los riesgos

Tabla 23. Análisis cualitativo

Análisis Cualitativo									
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.									
Fecha: 25 de mayo de 2021.									
Id. Actividad	Id. Riesgo	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto			Exp. POND	Calificación Riesgo
					E	T	G		
					35%	45%	20%		
A01.	R01	Cambio de políticas arancelarias y requisitos de importación.	Externo	2	4	1	2	2.00	BAJO

A02.	R02	No se encuentra información necesaria para la elaboración del manual.	Organización	3	2	1	2	3.00	BAJO
A03.	R03	Los fabricantes locales no envían las cotizaciones a tiempo.	Externo	4	3	1	3	8.00	MEDIO
A04.	R04	Las cotizaciones enviadas presentan errores en precio y cantidades solicitadas.	Externo	3	4	1	2	3.00	BAJO
A05.	R05	Los fabricantes extranjeros no envían las cotizaciones solicitadas a tiempo.	Externo	4	3	1	3	8.00	MEDIO
A06.	R06	Las cotizaciones enviadas presentan errores en precio y cantidades solicitadas.	Externo	3	4	1	2	3.00	BAJO
A07.	R07	El estudio de mercado no se encuentra aprobado	Gestión	2	4	3	3	6.00	MEDIO
A08.	R08	No se aprueban la estrategia y plan de acción.	Gestión	2	4	2	3	6.00	MEDIO
A09.	R09	No se tiene claro los objetivos, misión y visión de la organización.	Técnico	3	4	2	4	9.00	MEDIO
A10.	R10	No se aprueba la imagen corporativa de la tienda en línea	Técnico	3	3	2	3	9.00	MEDIO
A11.	R11	Procesos de gestión no están alineados a la estructura de la organización.	Organización	2	3	2	4	6.00	MEDIO

A12.	R12	No se aprueba el plan de acción de los procesos.	Gestión	2	3	2	4	6.00	MEDIO
A13.	R13	Los juguetes adquiridos no son de la calidad esperada.	Técnico	3	4	4	3	12.00	CRÍTICO
A14.	R14	El precio de venta no es determinado correctamente.	Técnico	4	5	2	3	16.00	CRÍTICO
A15.	R15	Fotos e imagen corporativa no está acorde a lo solicitado.	Externo	4	3	4	3	16.00	CRÍTICO
A16.	R16	Las cotizaciones de servicio tienen un precio superior a lo presupuestado.	Externo	4	4	4	2	12.00	MEDIO
A17.	R17	No se aprueba la contratación del equipo de diseño.	Gestión	2	2	1	3	4.00	BAJO
A18.	R18	No se encuentra una bodega acorde a las expectativas del Gerente de Proyecto y Patrocinador.	Externo	4	4	2	3	12.00	MEDIO
A19.	R19	No se aprueba el contrato de arrendamiento de la bodega.	Gestión	2	2	1	3	4.00	BAJO
A20.	R20	Los costos de servicio transporte exceden a lo presupuestado.	Externo	4	4	4	3	16.00	CRÍTICO
A21.	R21	No se aprueba al proveedor del servicio de transporte.	Gestión	2	2	1	2	2.00	BAJO

A22.	R22	El servicio de diseño de tienda virtual no cumple con las necesidades del negocio.	Técnico	4	4	4	2	12.00	MEDIO
A23.	R23	Fallas en la modalidad de pago en línea.	Técnico	4	4	5	3	16.00	CRÍTICO
A24.	R24	Presentación de productos en la página web y redes sociales no son acordes al manual de marca.	Técnico	4	2	5	3	16.00	CRÍTICO

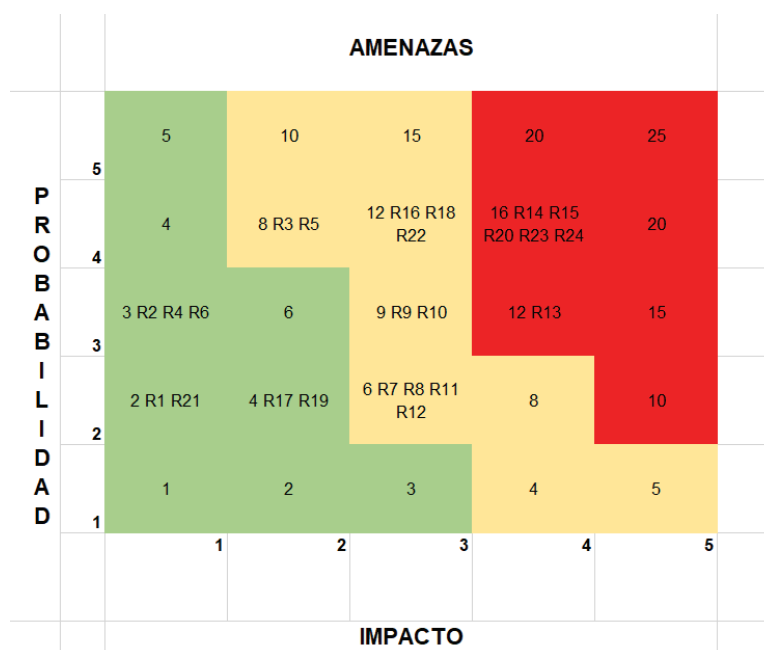


Figura 9. Matriz de gravedad.

3.3.4. Planificar la respuesta a los riesgos

El plan de respuesta se realizará a los riesgos que fueron evaluados en la tabla 24 como riesgos medios y críticos.

Tabla 24. Plan de respuesta a los riesgos.

PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS					
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.					
Fecha: 25 de mayo de 2021.					
Id. Act.	Id. Riesgo	Disparador	Estrategia de Resp.	Acción Estratégica	Responsable
A03.	R03	Se llega al plazo de entrega de la oferta sin respuesta del proveedor	Mitigar	Considerar en el cronograma un tiempo adicional para recibir ofertas.	Gerente de proyecto
A05.	R05	Se llega al plazo de entrega de la oferta sin respuesta del proveedor	Mitigar	Considerar en el cronograma un tiempo adicional para recibir ofertas.	Gerente de proyecto
A07.	R07	El estudio de mercado no se encuentra alineado a los objetivos de la organización.	Evitar	Realizar reuniones diarias para controlar la elaboración del estudio de mercado procurando se encuentre alineado a los objetivos de la juguetería.	Equipo de proyecto y patrocinador

A08.	R08	No se cuenta con firmas de aceptación del plan de acción.	Evitar	Involucrar al patrocinador en la elaboración del estudio de mercado con el fin de que se comprometa en la aprobación del mismo	Gerente de proyecto
A09.	R09	Los objetivos, misión y visión del proyecto no se encuentran alineados a los de la organización.	Transferir	Programar reuniones periódicas con el patrocinador con el fin de controlar el proceso de elaboración de objetivos, misión y visión.	Gerente de proyecto
A10.	R10	Se vence el plazo en el cronograma en que debe estar aprobada la imagen corporativa.	Evitar	Elaborar un plan de acción para la elaboración de la imagen corporativa	Gerente de proyecto
A11.	R11	No se cuenta con procesos de gestión en el plazo esperado	Evitar	Conseguir un recurso con experiencia en la elaboración de procesos de gestión.	Gerente y equipo de proyecto

A12.	R12	El plazo de cumplimiento de actividad está por cumplirse	Evitar	Asegurarse del compromiso del patrocinador con reuniones de trabajo para determinar el plan de acción.	Gerente de proyecto
A13.	R13	Los juguetes llegan dañados, con mal acabado	Evitar	Solicitar certificados de calidad a los proveedores y muestras de los juguetes previo a despachar todo el pedido.	Gerente de proyecto.
A14.	R14	Se encuentra con juguetes en stock	Mitigar	Mediante encuestas y consultas, determinar gustos y poder adquisitivo del mercado objetivo.	Gerente y equipo de proyecto
A15.	R15	Mala calidad de las fotos del catálogo	Mitigar	Elaboración de un manual de marca donde quede claro la calidad de las fotos e imagen corporativa.	Patrocinador y gerente de proyecto

A16.	R16	Desvío en la línea base del presupuesto	Aceptar	Analizar el mayor número de ofertas de servicios de diseño.	Equipo de proyecto
A18.	R18	Desvío en la línea base del presupuesto	Mitigar	Analizar la posibilidad de adecuar una bodega en el lugar de residencia del patrocinador.	Equipo de proyecto
A20.	R20	Desvió en la línea base del presupuesto	Evitar	Buscar empresas alternativas de entrega a domicilio como Rappi y Tipti o contratar un servicio de transporte (taxi) para el despacho dentro de la ciudad.	Equipo de proyecto
A22.	R22	Disconformidad con los avances del producto.	Mitigar	Tener claro los requisitos del servicio con el fin de transmitir de la manera más clara al proveedor.	Patrocinador y gerente de proyecto

A23.	R23	No se puede realizar pagos en línea	Mitigar	Tener sistemas de pago momentáneos como son transferencia bancaria o cambiar condiciones de pago como es el pago en efectivo.	Equipo de diseño de la página web.
A24.	R24	Disconformidad con los avances del producto.	Mitigar	Tener un manual de marca claro para transmitir al equipo de diseño lo requerido.	Gerente de proyecto

3.4. Desarrollar la planificación de la gestión de adquisiciones y el involucramiento de interesados

3.4.1. Planificación de la gestión de adquisiciones

Tabla 25. Plan de gestión de adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES
Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.
Fecha: 25 de mayo de 2021.
Líder de proyecto: Carlos López.
Autoridad de Adquisiciones

<p>El líder de proyecto podrá decidir sobre los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conformación del equipo de proyecto y que se verá reflejada en el acta de inicio del proyecto. * Funciones del equipo de proyecto en todas sus fases. * Aprobación de procura de equipos y compras inferiores a \$ 1.000. Para sumas superiores, la autorización la realizará el sponsor.
<p>Funciones y responsabilidades</p>
<p>Líder de proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conformación del equipo de proyecto. * Aprobar comprar inferiores a \$ 1.000. * Preparar la logística necesaria para reuniones encaminadas a la aprobación de adquisiciones. * Definir los criterios de evaluación de proveedores de juguetes en la parte técnica. * Seleccionar y adjudicar proveedores en procesos de licitación. * Gestionar cambios en los requerimientos: material, diseño de tienda virtual, bodega y servicio de transporte. <p>Equipo de proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Elaborar órdenes de compra a proveedores de juguetes locales y extranjeros, contrato de servicios, contrato de arrendamiento. * Definir los criterios de evaluación de proveedores en la parte comercial.
<p>Documentos Estándar para Adquisiciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Acta de constitución del proyecto. * Plan de gestión del alcance. * Pliego con especificaciones técnicas y comerciales para el proceso de selección del equipo de diseño de la tienda en línea. * Borrador de contrato para el servicio de diseño de tienda en línea. * Documento de adjudicación del servicio de diseño. * Acta de entrega y finalización del servicio de diseño de tienda en línea. * Órdenes de compra de juguetes. * Facturas emitidas por fábrica y el proveedor de servicio.
<p>Tipo de contrato</p>

El contrato para el diseño de la tienda virtual será llave en mano. Incluye diseño, catálogo electrónico, pruebas de funcionamiento de la modalidad de pago en línea y cuentas en redes sociales.	
Requisitos de multas y garantías	
No se aplicará multas o garantías.	
Criterios de selección del servicio de diseño de tienda en línea	
Peso	Criterio
40%	Criterios funcionales como diseño, documentos, gestión de servicios, seguimiento.
60%	Soporte técnico, viabilidad económica
Supuestos y restricciones de procura	
<p>Se asume que el proveedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Comprendió todas las especificaciones dadas por NicToys. * El proveedor cuenta con la experiencia y tecnología para diseñar la tienda virtual incluyendo página web, cuentas en redes sociales, catálogo electrónico y modalidad de pago en línea. <p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cambio en los requerimientos de la tienda en línea puede generar retrasos en la entrega del servicio. * El proveedor no cuenta con la tecnología para diseñar una modalidad de pago en línea. 	
Requisitos de integración	
<ul style="list-style-type: none"> * EDT: selección de proveedor, pruebas de funcionamiento de página web y modalidad de pago. * Cronograma: proceso de selección del proveedor. * Documentos: pliegos de especificaciones mecánicas, convocatoria a ofertar, carta de adjudicación, informe de pruebas, acta de entrega de la tienda virtual. * Riesgos: cambios en las especificaciones de la tienda virtual. * Informes de rendimiento: cronograma de actividades, acta de constitución del proyecto, registro de cambios, informes semanales de avance del proyecto, acta de entrega del servicio. 	

Métricas de rendimiento
<p>En los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proveedor cuenta con experiencia: cumple 10 pts, no cumple 0 pts. - El servicio ofertado cumple con los requisitos técnicos: cumple 10 pts, no cumple 0 pts. - El servicio de construcción cumple con el tiempo de entrega solicitado: cumple 10 pts, no cumple 0 pts. - El valor de cotización de servicio se encuentra dentro del presupuesto: cumple 10 pts, no cumple 0 pts.

3.4.2. Plan de gestión de interesados

Tabla 26. Plan de gestión de interesados.

PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS
<p>Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.</p>
<p>Fecha: 25 de mayo de 2021.</p>
<p>Líder de proyecto: Carlos López.</p>
Registro de interesados
<p>En el inicio del proyecto se determinará los interesados. El registro de interesados será actualizado durante toda la duración del proyecto. El gerente del proyecto en conjunto con el equipo de proyecto son los encargados de identificar a los interesados del proyecto. El interesado es la persona o grupo que intervienen en una actividad o toma decisión relevante en el desarrollo del proyecto.</p>
Nivel de compromiso de los interesados

<p>Se los clasifica de acuerdo a su postura e influencia en el proyecto:</p> <p>a. Desconoce: desconoce detalles del proyecto e impactos.</p> <p>b. Resistente: resiste al cambio, tiene conocimiento del proyecto y su impacto.</p> <p>c. Neutral: es indiferente a pesar de conocer el proyecto e impactos.</p> <p>d. Que apoya: total apoyo al proyecto, conoce sus detalles e impactos.</p> <p>e. Líder: conoce el proyecto, sus potenciales impactos y está comprometido con el éxito del proyecto.</p> <p>El estado de participación se evalúa:</p> <p>C: participación actual.</p> <p>D: participación deseada</p> <p>El estado ideal es que se encuentre en el mismo campo en C y D. De no ocurrir esto se requiere técnicas para el cambio de estado de compromiso.</p>
<p>Identificación de interrelación de interesados</p> <p>* Reuniones del equipo de proyecto para identificar interesados.</p> <p>* En la primera reunión se elaborará el Registro de Interesados del proyecto.</p> <p>* El patrocinador identificará a los interesados involucrados en las etapas del proyecto.</p>
<p>Método para la elaboración de las necesidades de información de los interesados</p> <p>Reuniones con cada uno de los involucrados.</p> <p>Escucha activa para identificar las necesidades.</p>
<p>Método para actualizar el plan durante la ejecución del proyecto</p> <p>En las reuniones semanales de estado de proyecto se debe informar al equipo de proyecto sobre las actualizaciones o modificaciones donde intervengan nuevos involucrados de la misma forma que su postura. Cada actualización al plan se registrará en la sección de revisión con su respectiva justificación.</p>
<p>Forma para la Elaboración de las Necesidades de información de los interesados</p> <p>Por documentos y canales informales como correo electrónico y mensajes. El uso de estos canales debe estar en función de la relevancia del interesado.</p>

3.4.3. Plan de gestión de solicitudes de cambio

Tabla 27. Plan de gestión de solicitudes de cambio

PLAN DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE CAMBIO
<p>Nombre del proyecto: Proyecto de negocio en línea para la comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito.</p>
<p>Fecha: 25 de mayo de 2021.</p>
<p>Líder de proyecto: Carlos López.</p>
Clasificación de los cambios:
<p>Los cambios solicitados pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio mayor. - Cambio medio. - Cambio menor. - No requiere cambio, solo actualización
Descripción del Requerimiento de cambio
<p>En el documento debe describir el cambio detallado la actividad perteneciente a la EDT.</p>
Justificación
<p>Debe indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Causas y efecto del cambio. - Consecuencias de realizar el cambio.
Impacto de no realizar el cambio
<p>Se detallará el efecto en cronograma, costos, alcance, requisitos y calidad que puede ocurrir en caso de no aceptar el cambio solicitado.</p>
Impacto sobre el proyecto
<p>Es un informe de los aspectos favorables que se obtendrá en el proyecto en caso de aprobar el cambio. Los campos para analizar son: cronograma, costos, alcance, requisitos y calidad.</p>

4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO: VIABILIDAD

4.1. Análisis económico

Con el fin de realizar el análisis financiero de este proyecto se deberá considerar la proyección de ventas a realizarse en los siguientes 5 años, la necesidad de financiamiento de la inversión inicial y el flujo de caja incluyendo dicho financiamiento.

4.1.1. Determinación de proyección de ventas

Se considera que al año se adquirirá los productos 3 veces al año previo al día del niño, inicio de clases ciclo Sierra y Navidad. Se ha escogido proveedores locales y extranjeros (provenientes de USA). En esta decisión se fundamentó la calidad del producto sobre su costo. Los productos a comprar se observa en las tablas 28 y 29, está será la primera de tres adquisiciones al año.

Tabla 28. Inversión con proveedores locales

Juguete	Cantidad	Precio Unitario	Total juguete
Arcoíris de madera	25	\$19.00	\$475.00
Bloques de construcción con modelos	20	\$14.00	\$280.00
Tobogán de niveles	20	\$20.50	\$410.00
Legos de figuras imantadas	20	\$47.00	\$940.00
Total sin IVA			\$2,105.00
IVA 12%			\$252.60
Total proveedor local			\$2,357.60

Tabla 29. Inversión con proveedores extranjeros

Juguete	Cantidad	Precio Unitario	Total juguete
100 Words Book	30	\$19.99	\$599.70
Hoot the Fine Motor Owl	20	\$14.99	\$299.80
Spke the Fine Motor Hedgehog	20	\$14.99	\$299.80

Magnetic Building and stacking blocks	20	\$79.89	\$1,597.80
Total mercadería USA			\$2,797.10
Flete y Seguro			\$150.00
CIF			\$2,947.10
Costos por importación			\$250.00
Arancel			\$736.78
FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)			\$14.74
Subtotal sin IVA			\$3,948.61
IVA			\$473.83
ISD			\$147.36
Total proveedor extranjero			\$4,569.80

Para la venta de los juguetes se considerará un margen de utilidad 40% donde incluye los gastos de envío a domicilio y los recargos por pago de tarjeta de crédito (5%) fundamental para la modalidad de tienda en línea.

4.1.2. Activos fijos

En la tabla 30 se detalla los activos fijos que se adquirirán para el manejo y administración de la tienda virtual.

Tabla 30. Activos fijos.

ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Costo Unitario	Total
Laptop Lenovo	1	\$642.00	\$642.00
Impresora HP	1	\$240.00	\$240.00
Licencias programas	1	\$500.00	\$500.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$1,382.00

4.1.3. Costos de operación

En los costos de operación se aprecia la inversión que se realizará en la adquisición de juguetes, al ser un emprendimiento pequeño por el momento será manejado en su totalidad por el sponsor del proyecto. Es por este motivo que no se considera sueldo del personal en la sección de costos fijos. La publicidad será realizada a través de Facebook, se invertirá en publicidad un monto de USD \$ 50 cada dos meses siendo un total de USD \$ 300 en el año 1.

Tabla 31. Costos operativos

COSTOS FIJOS					
Descripción/Año	1	2	3	4	5
Arriendo bodega	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Material oficina, celular e Internet	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00
Servicio de entrega al cliente	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00
COSTOS VARIABLES					
Juguetes	\$16,625.76	\$17,664.87	\$18,703.98	\$19,743.09	\$20,782.20
Publicidad	\$300.00	\$250.00	\$200.00	\$150.00	\$50.00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$17,990.76	\$18,979.87	\$19,968.98	\$20,958.09	\$21,897.20

4.1.4. Inversión Inicial y datos generales

Considerando el presupuesto determinado en el plan de gestión de presupuesto (tabla 16) y los activos fijos (tabla 30) se determina el costo de la inversión inicial.

Tabla 32. Inversión inicial

Inversión Inicial	USD
Proyecto	\$27,268.00
Laptop Lenovo	\$642.00
Impresora HP	\$240.00
Licencias programas	\$500.00
Total Inversión	\$28,650.00

En base a esta información a continuación se detallan los datos generales del negocio:

Tabla 33. Datos generales

Descripción	Datos
Vida útil en años	5
Ventas al 100% (USD)	\$37,196.49
Margen	40%
Costo fijo (USD/año)	\$1,065.00
Impuesto a la renta	25%

4.1.5. Depreciación de activos fijos

Los activos fijos sufrirán una depreciación en el transcurso de la vida útil de negocio. Considerando que equipos electrónicos sufren una depreciación del 33% y una tienen una vida útil de 3 años, se determina la depreciación por año en la siguiente tabla.

Tabla 34. Depreciación de activos fijos

Inversión	Costo (USD)	Vida útil (años)	Depreciación %	Año				
				1	2	3	4	5
Laptop Lenovo	\$642.00	3	33%	\$211.86	\$211.86	\$211.86	\$0.00	\$0.00
Impresora HP	\$240.00	3	33%	\$79.20	\$79.20	\$79.20	\$0.00	\$0.00
Licencias programas	\$500.00	3	33%	\$165.00	\$165.00	\$165.00	\$0.00	\$0.00
Total Depreciación por año				\$456.06	\$456.06	\$456.06	\$0.00	\$0.00

4.1.6. Financiamiento

Al ser un emprendimiento en época de crisis social y económica debido a la emergencia sanitaria producto del COVID-19, se ha decidido obtener financiamiento por parte de una entidad bancaria cuyo interés es del 11%. Con una inversión de \$ 10.000 por parte del patrocinador, se buscará un préstamo para completar el costo de inversión inicial.

Tabla 35. Datos del proyecto financiado.

Inversión fija	\$28,650.00
% préstamo sobre inversión	65%
Préstamo	\$18,650.00
Interés	11%
Años	5
Cuota	-\$5,075.36

Tabla 36. Cuadro de pagos de deuda y amortización

Año	Deuda o Saldo	Cuota	Intereses	Amortización
1	\$18,650.00	\$5,075.36	\$2,094.40	\$2,980.97

2	\$15,669.03	\$5,075.36	\$1,759.63	\$3,315.73
3	\$12,353.30	\$5,075.36	\$1,387.28	\$3,688.09
4	\$8,665.21	\$5,075.36	\$973.10	\$4,102.26
5	\$4,562.95	\$5,075.36	\$512.42	\$4,562.95

4.1.7. Estados de resultados y flujo de caja

Con estos valores estamos en la capacidad de presentar el estado de resultados y flujo de caja. Donde los costos operativos fueron obtenidos de la tabla 31.

Tabla 37. Estado de resultados

Cuenta de Resultados					
Concepto/ año	1	2	3	4	5
Ventas	\$29,757.19	\$31,617.02	\$33,476.84	\$35,336.67	\$37,196.49
Ingresos netos	\$29,757.19	\$31,617.02	\$33,476.84	\$35,336.67	\$37,196.49
Costos Operativos	\$17,990.76	\$18,979.87	\$19,968.98	\$20,958.09	\$21,897.20
Costos Variables	\$16,925.76	\$17,914.87	\$18,903.98	\$19,893.09	\$20,832.20
Costos Fijos	\$1,065.00	\$1,065.00	\$1,065.00	\$1,065.00	\$1,065.00
Costos No Operativos	\$2,550.46	\$2,215.69	\$1,843.34	\$973.10	\$512.42
Depreciación	\$456.06	\$456.06	\$456.06	\$0.00	\$0.00
Costo Financiero (Intereses)	\$2,094.40	\$1,759.63	\$1,387.28	\$973.10	\$512.42
UTILIDAD BRUTA	\$9,215.98	\$10,421.46	\$11,664.53	\$13,405.48	\$14,786.87
Impuesto a utilidades	\$2,303.99	\$2,605.36	\$2,916.13	\$3,351.37	\$3,696.72

En la siguiente tabla se encuentra desarrollada el flujo de caja en la que se incluye el financiamiento que permitirá cubrir la inversión inicial y se indica el flujo anual descontado.

Tabla 38. Flujo de caja del proyecto con financiamiento.

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-\$28,650.00					
Ingresos		\$29,757.19	\$31,617.02	\$33,476.84	\$35,336.67	\$37,196.49
Costos Operativos		-\$17,990.76	-\$18,979.87	-\$19,968.98	-\$20,958.09	-\$21,897.20
Impuestos a utilidades		-\$2,303.99	-\$2,605.36	-\$2,916.13	-\$3,351.37	-\$3,696.72
Intereses		-\$2,094.40	-\$1,759.63	-\$1,387.28	-\$973.10	-\$512.42
Flujo Neto	-\$28,650.00	\$7,368.04	\$8,272.15	\$9,204.46	\$10,054.11	\$11,090.16

Préstamo	\$18,650.00					
Amortización		-\$2,980.97	-\$3,315.73	-\$3,688.09	-\$4,102.26	-\$4,562.95
Flujo del Accionista	-\$10,000.00	\$4,387.08	\$4,956.42	\$5,516.37	\$5,951.84	\$6,527.21
Flujo Neto Descontado	-\$10,000.00	\$4,035.08	\$4,192.97	\$4,292.24	\$4,259.51	\$4,296.48

4.2. Análisis financiero

La viabilidad de un proyecto se refiere a determinar si el mismo presentará los beneficios económicos que se esperan y sustentará cualquier estrategia de venta, en este caso de la tienda virtual.

Existen criterios que son conocidos como indicadores de la situación económica en que se desempeñará el proyecto en los próximos 5 años son: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la tasa de rentabilidad (TR).

Estos indicadores económicos se obtienen de las siguientes fórmulas:

VAN:

$$VAN = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

I_0 Inversión Inicial

F_t Flujos de dinero en cada período

n Número de períodos de tiempo del proyecto

k Es el tipo de descuento o tipo de interés exigido en la inversión

El criterio de análisis señala:

VAN > 0; el proyecto genera ganancias.

VAN = 0; no presenta ni ganancias ni pérdidas.

VAN < 0; el proyecto presenta pérdidas.

TIR:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

El criterio de análisis del TIR es:

TIR > 0; el proyecto genera ganancias.

TIR = 0; no presenta ni ganancias ni pérdidas.

TIR < 0; el proyecto presenta pérdidas.

La tasa ponderada es una cifra que resume todos los costos porcentuales de las fuentes de financiamiento y que es fundamental para encontrar el VAN, TIR y TR, y que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 39. Tasa ponderada

Calculo de la tasa Ponderada	
Inversión	\$28,650.00
Préstamo	\$18,650.00
Capital Propio	\$10,000.00
Prést/Inv (%)	65%
Cap. Prop./ Inv (%)	35%
Tasa Préstamo (%)	11%
Tasa Capital Propio (%)	6%
Impuesto (%)	25%
Tasa Ponderada (%)	8.72%

Los indicadores financieros del proyecto son los siguientes:

Tabla 40. Indicadores financieros

Indicadores Financieros con Financiamiento	
Valor Actual Neto VAN	\$11,076.29
Tasa Ponderada del Proyecto	8.72%
Tasa Interna de Retorno TIR	42.39%
Inversión	\$28,650.00
Rentabilidad	38.66%

4.3. Viabilidad

De la tabla 40 se concluye que:

El valor actual neto VAN es mayor a 0 lo que implica que el proyecto de tienda virtual en 5 años generará beneficios.

La tasa interna de retorno TIR es mayor que la tasa ponderada del proyecto por lo que la inversión es aceptable.

El proyecto de negocio de tienda virtual tiene una rentabilidad de 38.66% es decir que por cada dólar invertido se obtendrá \$ 0,38.

El payback del proyecto se da aproximadamente en 3 años.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se desarrollaron los procesos correspondientes al inicio y planificación del proyecto de negocio para la creación de una empresa en línea de comercialización de juguetes para niños en la ciudad de Quito, basado en las buenas prácticas de la guía del PMBOK®.

Se describió al comercio electrónico como una herramienta cuyo uso en las transacciones comerciales ha ido en crecimiento en el Ecuador. En el año 2019 por este medio se movieron aproximadamente 1.500 millones de dólares evidenciando un incremento del 20% sobre el año anterior. Más aún en épocas de pandemia donde se registró un incremento del 40% de usuarios que no estaban acostumbradas a realizar compras en línea y que ahora lo están realizando. Otro dato a considerar es según encuesta realizada por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico el 32,4% de encuestados continuará comprando en línea y el 40% reducirá la frecuencia de visitas a una tienda física.

De igual forma se realizó una revisión de la industria del juguete en el Ecuador cuyo mercado se estima alcanzó en el año 2020 ventas de 150 millones de

dólares de los cuales solo el 10% representó venta de productos fabricados en el Ecuador. Por lo que se concluye que en su mayor parte se comercializa productos importados. Los mayores importadores son Mi Juguetería y Juguetón que debido a la crisis sanitaria solo registraron importaciones de aproximadamente 30 millones de dólares el último semestre del año 2020. Adicional existen 106 empresas que comercializan juguetes al por menor. La mayoría de juguetes que se venden, según El Universo (2020), corresponden a personajes de series de televisión y películas. La presencia de juguetes didácticos en estas cadenas es mínima, este vacío lo llenan empresas como Kindersariato que diseña sus propios juguetes. Eso representa una oportunidad de llegar a un mercado desatendido, considerando que según Almendares & Piguave (2014) en encuesta realizada a 384 personas, el 69,7% de participantes prefieren comprar juguetes didácticos para niños de 2 a 7 años. La propuesta de valor es ofrecer una asesoría personalizada al comprador para que sepa escoger el juguete con la ventaja que puede dar la interacción en un chat o red social, armas fundamentales de una tienda virtual.

Con relación a los planes de gestión y en base a la alternativa de proyecto analizada se elaboró un acta de constitución del proyecto. Documento que inició el desarrollo de la gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e involucramiento de interesados.

En este punto la gestión de integración del proyecto permitió enlazar cada una de las áreas de conocimiento desde interesados, expectativas, requerimientos, documentación, alcance, paquetes y actividades de trabajo, líneas bases de cronograma y presupuesto y planes de contingencia en caso de presentarse riesgos.

Si bien el presente documento no aborda las fases de ejecución del proyecto, se proyectó el funcionamiento de la tienda en línea en un período de 5 años para determinar la viabilidad económica y financiero del negocio. Con financiamiento de \$18.000 para aportar a los \$10.000 invertidos con capitales del patrocinador se obtuvo que VAN positivo que genera beneficios en el proyecto con una TR de 38%. Determinando la viabilidad del proyecto.

5.2. Recomendaciones

Para el éxito de la juguetería en línea es fundamental tener una constante retroalimentación de parte del mercado objetivo por medio de encuestas, grupos focales o entrevista a expertos. Eso permitirá actualizar el catálogo de productos y mejorar el servicio que se presta en línea de pagos y atención personalizada.

Es fundamental mantener a los clientes una vez que haya pasado la emergencia sanitaria y quieran retomar las compras de manera física. Se trabajará en nuevas propuestas de valor adicionales al asesoramiento personalizado, ofreciendo servicios adicionales como cursos gratuitos con expertos en educación y paternidad efectiva. De igual manera diseñar un proceso de postventa que permita conocer las deficiencias en cobros, entrega de juguetes y calidad del producto.

Conforme al análisis cualitativo de riesgos descrito en el capítulo 3 y a la figura 9 que es la matriz de gravedad, el 45% de riesgos en el proyecto están calificados como rango medio, El proyecto para su éxito se requiere de un enfoque en las actividades que involucran la calidad de los juguetes, servicio diferenciado, funcionamiento de la página web y costos del servicio de entrega a domicilio que son los que más tiempo toman del cronograma y llevan la mayor parte del presupuesto.

REFERENCIAS

- Almendares, C., & Piguave, M. (2014). *Estudio de factibilidad de la producción de juguetes didácticos de plástico en el Ecuador (tesis de pregrado)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Ballesteros, P., & Ballesteros, S. (2007). El Comercio Electrónico y la Logística en el Contexto Latinoamericano. *Scientia et Technica*, 269-274.
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2021). *La Pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7.8%*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8#_ftn1
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*. Obtenido de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>
- Cunalema, A. (2019). *Análisis del Uso del Comercio Electrónico en el Ecuador mediante datos comparativos y su influencia en el mercado local (Tesis de pregrado)*. Universidad Técnica de Machala.
- Diario digital Primicias. (marzo de 2021). *INEC: Inflación anual ciera en -0.83% en marzo de 2021*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inec-inflacion-anual-marzo-2021/>
- Diario El País. (abril de 2021). *Guillermo Lasso, un conservador que promete cambios*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021-04-11/guillermo-lasso-un-conservador-que-promete-cambios.html>

- El Telégrafo. (diciembre de 2019). *En 6 años, las ventas de la industria de juguete subieron en \$3 millones*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-juguetes-ecuador>
- El Telégrafo. (junio de 2020). *Juguetes didácticos, un regalo ideal para los niños en su día*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/juguetesdidacticos-regalo-diadelnino-ecuador>
- El Telégrafo. (junio de 2020). *Las compras en línea se incrementaron el 54%*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/compras-linea-estudio>
- El Universo. (julio de 2020). *82% de ecuatorianos emprenden por falta de empleo y otros por marcar una diferencia*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/23/nota/7916634/emprendimi>
- El Universo. (noviembre de 2020). *La venta navideña de juguetes en Ecuador arrancó con una importación reducida en un 55%*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/11/01/nota/8032114/importacion>
- Enríquez, C. (junio de 2020). *13% de ecuatorianos usaron e-commerce por primera vez debido a la cuarentena*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-ecuatorianos-transacciones-electronicas-comercio.html>
- Garagarza, A., Alonso, I., & Aguirregoitia, M. (2020). El Auge del Movimiento de Educación Alternativa, Antecedentes, Características y Reflexiones sobre su Futuro. *Revista Boletín REDIPE*, 40-54.
- INEC. (2021). *Boletín Técnico No 03-2021-IPC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Marzo-2021/Boletin_tecnico_03-2021-IPC.pdf

- Jurado, P. (septiembre de 2018). *Comercio Electrónico en Ecuador*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/comercio-electronico-ecuador.html>
- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 233-247.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project management body of knowledge. PMBok Guide*. Project Management Institute, Inc.
- Rios, G. (2020). *El impacto económico de la crisis del coronavirus en América*. Obtenido de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/riecano_es/contenido?WCMM
- Romero, C. (2014). *Estructura del Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://prezi.com/fhg4uv42w9kc/15-estructura-del-comercio-electronico/>
- Tabares, J. (noviembre de 2018). *E-commerce en Ecuador, una mina de oro para emprender*. Obtenido de Revista digital Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/322903>
- UNICEF. (2020). *Comunicado de prensa: La Salud mental es determinante para que niños, niñas, adolescentes, familias y comunidades puedan salir adelante*. Obtenido de <https://www.unicef.org/ecuador/comunicados-prensa/la-salud-mental-es-determinante-para-que-ni%C3%B1os-ni%C3%B1as-adolescentes-familias-y>
- Zuñiga, M., Merchán, M., & López, J. (2020). Modelo de Negocio E-commerce en Ecuador. *IAC Inverstigación Académica*, 38-52.

