



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA LA INCORPORACIÓN DE UNA
NUEVA LÍNEA DE INTERIORISMO EN LA EMPRESA CABOT
ARQUITECTOS, APLICANDO PROCESOS DE LA GUÍA
DE CONOCIMIENTO

Autora

Andrea Carolina Baca Cajas

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA LA INCORPORACIÓN DE UNA
NUEVA LÍNEA DE INTERIORISMO EN LA EMPRESA CABOT
ARQUITECTOS, APLICANDO PROCESOS DE LA GUÍA DE CONOCIMIENTO
DEL PMBOK®

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para la obtención de Título de Magister en Administración De Empresas
Mención Dirección Estratégica De Proyectos

Profesora Guía

MBA. Sofía Paola Ruiz Bravo

Autor

Andrea Carolina Baca Cajas

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA LA INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE INTERIORISMO EN LA EMPRESA CABOT ARQUITECTOS, APLICANDO PROCESOS DE LA GUÍA DE CONOCIMIENTO DEL PMBOK®”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Carolina Baca Cajas en el semestre 201900, 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.

Sofía Paola Ruiz Bravo
Magíster en Administración de Empresas, Project Management Professional
C.I. 1718387887

DECLARACIÓN DEL GUÍA CORRECTOR

Declaro haber dirigido el trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA LA INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE INTERIORISMO EN LA EMPRESA CABOT ARQUITECTOS, APLICANDO PROCESOS DE LA GUÍA DE CONOCIMIENTO DEL PMBOK®”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Carolina Baca Cajas, en el semestre 201900, 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.

Andrés Alejandro Arias Acosta
Máster Universitario en Dirección de Proyectos
C.I. 0201667920

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han enlazado las fuentes adecuadas y que en su cumplimiento se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Andrea Carolina Baca Cajas
C.I. 1719158196

DEDICATORIA

A mis motores V12:

Benja, Thiago y Pablo

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por su amor y constantes bendiciones.

A Pablo, mi complemento, por toda su entrega, guía e apoyo incondicional.

A mi preciosa familia, por todo su apoyo y amor.

A mis maestros, por sus conocimientos y experiencias brindadas.

A mi equipo de trabajo académico, ¡lo logramos!

RESUMEN

El sector de la construcción, a nivel global, es el eje económico generador de mayores plazas de empleo, dinamización comercial de productos afines y de reactivación financiera. De la misma manera, en el Ecuador, la construcción y las actividades relacionadas con esta industria, ha significado la columna vertebral del crecimiento del PIB (Producto interno Bruto) del país.

Bajo este contexto, la propuesta financiera para el crecimiento de la empresa, se encuentra basada en la creación de una nueva línea de negocio, la cual está enfocada a brindar servicios de diseño interior y venta de productos para acabados de construcción y decoración.

El trabajo consta del desarrollo de la planificación del proyecto tomando como base las buenas prácticas del PMI®, para posteriormente ejecutar en la realidad su implementación.

Finalmente, para el proyecto se realiza su análisis económico y financiero, a partir de la medición de parámetros que demuestran la rentabilidad, viabilidad y período de recuperación de inversión del negocio en el mercado local.

Palabras Clave:

Plan de Negocio, Proyectos, Gestión de Proyectos, Project Management Institute®, PMI ®, PMBoK®, Administración de Empresas

ABSTRACT

The construction sector, at the global level, is the economic axis that generates the largest employment positions, commercialization of related products and financial reactivation. In the same way, in Ecuador, the construction and activities related to this industry have meant the backbone of the GDP growth (Gross Domestic Product) of the country.

In this context, the financial proposal for the growth of the company is based on the creation of a new line of business, which is focused on providing interior design services and sale of products for construction and decoration.

The work consists of the development of the project planning based on the good practices of the PMI®, to subsequently implement its implementation in reality.

Finally, the economic and financial analysis for the project is based on the measurement of specific parameters that demonstrate the viability, profitability, and recovery period of the business's investment in the local market.

Keywords:

Business Plan, Project, Project Management, Project Management Institute®, PMI®, PMBoK®, Business Administration

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNOSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Análisis de la industria o sector	2
1.1.2 Factores internos de la empresa	4
1.1.3 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 Marco Teórico	9
1.3.1 Guía para la Dirección de Proyectos.....	9
1.3.2 Filosofía Lean Construction.....	12
2 PROCESOS DEL PROYECTO CON EL ESTÁNDAR PMI®- PMBOK®	17
2.1 Acta de Constitución del Proyecto	17
2.1.1 Lista de Stakeholders.....	21
2.2 Análisis de Alternativas.....	21
2.3 Gestión de la Integración del proyecto.....	23
3 DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO CON EL ESTÁNDAR PMI-PMBOK ®	26
3.1 Planificar la Gestión del Alcance, el Cronograma, los Costos (Presupuesto)	26
3.1.1 Planificar la Gestión del Alcance	26
3.1.2 Gestión del Cronograma	48
3.1.3 Gestión de los Costos (Presupuesto).....	61
3.2. Desarrollar el Plan de Gestión de la Calidad, los	

Recursos Humanos y las Comunicaciones	65
3.2.1 Gestión de la Calidad	65
3.2.2 Gestión de los Recursos	74
3.2.3 Gestión de las Comunicaciones	81
3.3. Planificar la Gestión de Riesgos	84
3.3.1 Identificación de los Riesgos	85
3.3.2 Análisis Cualitativo de los Riesgos	92
3.4 Desarrollar los Planes de Gestión de las Adquisiciones y el Involucramiento de los Interesados	97
3.4.1 Plan de Gestión de las Adquisiciones	97
3.4.2 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto	101
4 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD.....	109
4.1 Análisis Económico.....	109
4.1.1 Análisis de Mercado	109
4.1.2 Demanda del mercado	109
4.1.3 Oferta de Mercado	115
4.1.4 Estrategia en el Mercado	116
4.2. Análisis Financiero.....	117
4.2.1 Cálculos Financieros	118
4.3 Viabilidad.....	123
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
5.1 Conclusiones.....	124
5.2 Recomendaciones	125
REFERENCIAS	127

ÍNDICE DEL FIGURAS

Figura 1. Variación trimestral del PIB General y PIB de la Construcción t-4. II Trim 2011-2017. Banco Central del Ecuador, 2017	3
Figura 2. Grupos de procesos	11
Figura 3. Sistema tradicional de planificación.	14
Figura 4. Planificación tradicional en la construcción	14
Figura 5. Planificación Sistema Lean.	15
Figura 6. Estructura de Desglose (EDT)	44
Figura 7. Cronograma del proyecto	60
Figura 8. Costo de entregables, paquetes de trabajo y actividades	64
Figura 9. Edad.....	109
Figura 10. Ingresos Mensuales	110
Figura 11. Para la ejecución de obras de construcción y/o remodelación, ¿acude usted a profesionales especialistas en esta área?	110
Figura 12. ¿Cada cuánto tiempo (promedio) usted realiza actividades de remodelación y/o decoración en su vivienda o negocio	111
Figura 13. ¿Cuánto presupuesto anual aproximadamente destina la decoración y modernización de espacios?.....	111
Figura 14. ¿Está dispuesto a pagar un porcentaje mayor (hasta el 20% más) del valor normal de los materiales tradicionales, por materiales innovadores con beneficios ecológicos y ambientales, como reducción energética o de disminución de contaminación?	112
Figura 15. En el momento de la remodelación o construcción nueva, qué productos prefiere:	112
Figura 16. En rangos de consumo de materiales de construcción para acabados, cuánto dispondría a gastar en una remodelación por metro cuadrado:	113
Figura 17. En cuanto a acabados de construcción, ¿cuáles cree usted que son más necesarios? (Marcar máximo 5 ítems)	113
Figura 18. Para la adquisición de mobiliario para su vivienda o negocio, usted compra.....	114

Figura 19. ¿Está dispuesto usted a invertir en domótica para la sistematización y control de iluminación, sonido, seguridad y sofisticación de espacios para su vivienda o negocio?	114
Figura 20. Si respondió SI a la pregunta anterior, ¿cuánto presupuesto estaría dispuesto a invertir?	115
Figura 21. En el momento de comprar o adquirir productos para construcción y decoración de su vivienda o negocio, prefiere acudir usted a:	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro F.O.D.A.....	6
Tabla 2 Matriz F.O.D.A.....	6
Tabla 3 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	12
Tabla 4 Beneficios de Lean Construction	16
Tabla 5 Acta de constitución del proyecto	17
Tabla 6 Lista de Stakeholders	21
Tabla 7 Análisis de alternativas.....	21
Tabla 8 Medición del beneficio cualitativo	22
Tabla 9 Matriz de Recolección de Requisitos.....	26
Tabla 10 Matriz de Trazabilidad de Requisitos.....	35
Tabla 11 Nomenclatura objetivos del proyecto.....	41
Tabla 12 Enunciado del alcance	41
Tabla 13 Diccionario EDT.....	45
Tabla 14 Plan de Gestión de cronograma.....	48
Tabla 15 Definición de las actividades , Lista y atributos de requerimiento	50
Tabla 16 Estimación de las actividades	55
Tabla 17 Dirección de las actividades	58
Tabla 18 Plan de gestión de los costos.....	61
Tabla 19 Estimación de costos.....	63
Tabla 20 Plan de gestión de calidad	65
Tabla 21 Gestionar la calidad.....	67
Tabla 22 Control de calidad.....	69
Tabla 23 Control de calidad.....	71
Tabla 24 Mejoramiento de la calidad.....	74
Tabla 25 Plan de gestión de los recursos <i>Plan de gestión de los recursos</i>	74
Tabla 26 Roles y responsabilidades.....	77
Tabla 27 Nomenclatura Matriz R.A.C.I.....	78
Tabla 28 Matriz de responsabilidades R.A.C.I.	79
Tabla 29 Plan de gestión de las comunicaciones.....	81
Tabla 30 Distribución de la información	82

Tabla 31 Plan de gestión de los riesgos.....	84
Tabla 32 Identificación de los Riesgos	85
Tabla 33 Matriz de probabilidad de impacto.....	92
Tabla 34 Identificación de riesgos	92
Tabla 35 Repuesta a los riesgos	96
Tabla 36 Plan de gestión de las adquisiciones.....	97
Tabla 37 Registro de interesados.....	101
Tabla 38 Involucramiento de interesados.....	106
Tabla 39 Poder sobre el proyecto	107
Tabla 40 Activos Fijos	118
Tabla 41 Depreciación por años.....	118
Tabla 42 Nómina Personal.....	119
Tabla 43 Gastos administrativos	120
Tabla 44Gastos Publicidad.....	120
Tabla 45 Gastos Operativos.....	120
Tabla 46 Datos Proyecto	121
Tabla 47 Tabla de amortización	121
Tabla 48 Cálculo Financiero.....	122

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNOSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1 Antecedentes

CABOT Arquitectos S.A. es una empresa de arquitectura y urbanismo que realiza actividades de consultoría y construcción, desarrollando proyectos en el sector público y privado, donde se ha especializado en el área de arquitectura del patrimonio cultural y diseño arquitectónico sostenible.

La empresa fue creada hace 4 años en la ciudad de Quito, donde tiene como fin brindar servicios de asesoría, dirección, desarrollo e implementación de proyectos arquitectónicos, urbanos, paisajistas y de patrimonio en todo el país. La empresa presenta experiencia de trabajos exitosos en entidades públicas como el Instituto Metropolitano de Patrimonio, Celec Coca Codo Sinclair, Ministerio de Cultura, MIES, entre otras; y a nivel internacional con empresas consultoras como Ingennus Urban Consulting, Zaragoza- España.

La empresa se encuentra compuesta por un equipo de profesionales que opera en el sector inmobiliario, en obras civiles, mantenimiento de infraestructuras, redes, consultorías, planificación de evacuación y sistemas de seguridad industrial, capacitaciones; así como en el campo legal de informes técnicos a nivel nacional e internacional.

El compromiso profesional de CABOT Arquitectos S.A., se enfoca en la satisfacción del cliente y la resolución de los problemas con la mejor economía de medios y soluciones profesionales acertadas en cada caso.

Desde el año 2016, la empresa empezó a desarrollar proyectos de construcción y remodelación con clientes privados, empresas como PetroBT y Cypherec Cía. Ltda., y con más de 10 clientes independientes emplazando sus proyectos en Pichincha, Esmeraldas y Orellana.

A mediados del año 2018, se ha planteado como proyecto la apertura de una nueva línea de negocios, donde se pretende proveer todos los servicios de interiorismo para complementar así a los productos actuales que tiene la empresa, como son actividades propias de arquitectura, ingenierías y construcción.

Debido a esto, se propone crear un plan estratégico para dicha línea de negocio, la misma que desarrollará actividades complementarias a las funciones que se ofrecen actualmente, extendiendo el servicio a los clientes para entregar un producto integral, donde al desarrollar un proyecto se implemente un estudio, diseño y construcción arquitectónica, y sumado a esto, la línea de interiorismo y decoración de espacios.

1.1.1 Análisis de la industria o sector

Según World Economic Forum, la industria de la construcción es una de las industrias más fuertes alrededor del mundo, representando aproximadamente más del 6% de PIB global, el cual constituye el núcleo de la globalización de la economía mundial. (CAMICON, 2017)

Alrededor del 5,5% de crecimiento anual se ha registrado el desarrollo de la industria de la construcción, y según proyecciones se estima que crecerá en \$6,3 billones de dólares para el año 2030, alcanzando un tamaño total de \$16,7 billones a nivel mundial, como lo indica Construction Perspectives y Oxford Economics, en el II Congreso Expo Edifica 2017. (Greene, 2017)

El sector de la construcción es uno de los pilares que mueve la economía mundial, siendo esta la que mayor relación tiene con otras industrias, constituyendo así el sector productivo con mayor aportación y contribución al desarrollo de la sociedad, puesto que compromete a empresas y personas de manera directa e indirectamente, lo cual implica movimiento de economías subsidiarias, significando también una de las mayores fuentes del empleo.

En el Ecuador, el sector de la construcción ha tenido un dinamismo a partir de mediados del 2017, tras salir de un decrecimiento significativo desde el año 2013, donde su pico más bajo se registró en el año 2015, tal como lo registro el Banco Central del Ecuador.

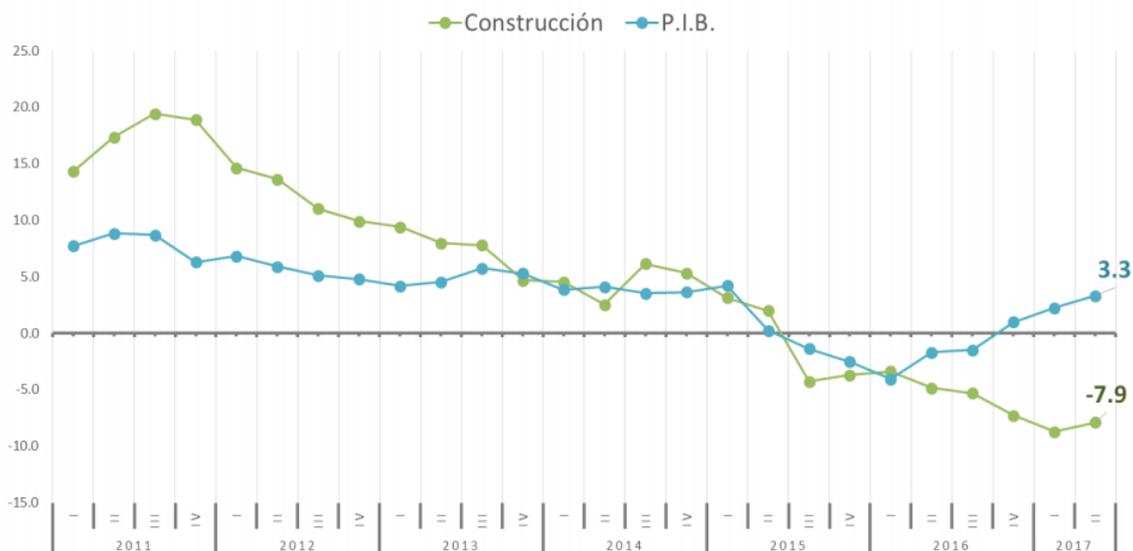


Figura 1. Variación trimestral del PIB General y PIB de la Construcción t-4. II Trim 2011-2017. Banco Central del Ecuador, 2017

Según la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC), el desarrollo de obras de infraestructura, principalmente las obras viales, invertidas por el Gobierno Ecuatoriano, significaron el segundo aporte de mayor crecimiento al Producto Interno Bruto (PIB), superado por el sector de Seguridad y Defensa.

Según la Cámara de la Industria de la Construcción (CAMICON), “las fuentes de trabajo creadas en el sector de manera directa alcanzan alrededor de 500.000 trabajadores; es decir que la construcción aporta con el 8% del empleo total nacional”.

También es preciso resaltar que la derogatoria de la “Ley de Plusvalía” en marzo del año 2018 por la Asamblea Nacional, declaratoria que ha servido como incentivo, ha denotado seguridad en los constructores, promotores inmobiliarios y personas relacionados al sector de la construcción, esperando

una recuperación paulatina de esta industria. Enrique Pita, presidente de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, a través de una entrevista realizada por el Diario El Telégrafo, dijo “Para el país es una gran noticia porque la actividad de la construcción beneficia al comercio y a la industria, además generará empleo e impuestos que nutren al Estado” (ElTelégrafo, 2018).

1.1.2 Factores internos de la empresa

Cabot Arquitectos S.A. es una sociedad creada en el 2014, por profesionales con más de 10 años de experiencia en construcción y diseños arquitectónicos, urbanos y paisajistas, especialistas en rehabilitación de edificaciones y elementos urbanos patrimoniales.

La visión Cabot Arquitectos S.A. es ser una empresa con solvencia financiera, la cual logre el prestigio, liderazgo y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional por la calidad, innovación y ética en los trabajos realizados en consultorías, diseño y construcción, y que a su vez realice aportes sostenibles a la sociedad y brinde oportunidades de crecimiento profesional y humano a quienes formen parte de la empresa.

Cabot S.A. es una empresa que se dedica al área de la construcción, diseño, planificación y consultoría, y se caracteriza por desarrollar actividades laborales de manera flexible, puesto que sus obras se ejecutan bajo cronogramas aprobados por cada uno de los clientes, acoplándose a las necesidades individuales de cada proyecto tanto en horarios, como en disponibilidad.

Los valores en los que se basa la compañía son pilares fundamentales, que tienen como objetivo el desarrollo eficaz de proyectos y la creación de un ambiente adecuado para la realización de actividades laborales; siendo estos pilares: la ética, responsabilidad, el manejo de conflictos, trabajo en equipo, colaboración multidisciplinaria y respeto.

Cabot Arquitectos S.A. tiene una estructura proyectada, la cual se encuentra direccionada a la realización de estudios, proyectos de construcción y consultorías; manejando una designación de recursos determinados para cada proyecto.

Se realizan capacitaciones técnicas previas al inicio del proyecto, con el equipo de trabajo, se realizan también monitoreo constante del cumplimiento de metas y objetivos tanto del grupo, como individual. Cabot ejecuta reuniones constantes de motivación para el desarrollo proactivo de las aptitudes y mejora continua en las condiciones de trabajo y en la productividad; a su vez impulsa el empoderamiento del equipo para la toma de decisiones y, la gratifica a través de incentivos al buen trabajo y los aportes de creatividad sobre los productos o servicios.

En cuanto a los factores ambientales y a la tecnología de la empresa, se cuenta con canales de comunicación directos informales y medios interactivos, como uso de carteleras informativas y aplicaciones para dispositivos móviles; y en casos específicos como autorizaciones de alta relevancia se los realizan a través de medios formales escritos como correos electrónicos o documentos físicos firmados.

Se cuenta también con una base de datos de proyectos ejecutados anteriormente, la cual contiene información financiera, administrativa, y técnica de procedimientos, libro de obra, eventos imprevistos, etc.

Tabla 1
Cuadro F.O.D.A.

INTERNO			
FORTALEZAS	Personal capacitado en áreas técnicas y profesional	Empresa joven	DEBILIDADES
	Productos innovadores	Capital de inversión restringido	
	Representaciones de marcas internacionales	Falta de infraestructura para el desarrollo de proyectos fuera del área local	
	Departamento de creatividad y diseño		
FODA			
OPORTUNIDADES	Tendencia creciente de innovación de productos	Competencia directa con mano de obra no profesional	AMENAZAS
	Renovación de espacios para mejorar la calidad de vida de los clientes		
	Tendencia de ahorro energético y rediseño para repotencialización de los recursos	Inestabilidad financiera del país	
	Materiales de construcción versátiles y con tecnología innovadora		
	Tendencia del mercado a incrementar plusvalía	Lento crecimiento del sector inmobiliario	
	Constante cambio y tendencia de armonización de espacios		
EXTERNO			

Tabla 2
Matriz F.O.D.A.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Personal Capacitado en áreas: técnica y profesional	1	Empresa Joven
	2	Productos Innovadores	2	Capital de Inversión restringido
	3	Representaciones de marcas internacionales	3	Falta de infraestructura para el desarrollo de proyectos fuera del área local
	4	Departamento de creatividad y diseño		
OPORTUNIDADES				
1	Tendencia creciente de innovación y uso de productos	Aprovechar el creciente mercado de adquisición de productos innovadores para la promoción de un producto integral (diseño e instalación), para incremento de la plusvalía y valor de sus bienes inmuebles ESTRATEGIAS FO	Con un grupo dinámico de profesionales brindar asesoramiento para la potencialización de espacios, manejando la posibilidad de anticipos ESTRATEGIAS DO	
2	Mejora de calidad de vida de los clientes			
3	Tendencia de ahorro y repotencialización de recursos			
4	Materiales de construcción versátiles y con tecnología innovadora			
5	Tendencia del mercado a incrementar plusvalía			
6	Constante cambio y tendencia de armonización de espacios			
AMENAZAS				
1	Competencia directa con mano de obra no profesional	Realizar publicidad de todos los productos y servicios que se brinda, con asesorías gratuitas incluidas en el presupuesto de ejecución ESTRATEGIAS FA	Crear alianzas estratégicas con la Cámara de la Construcción y Colegio de Arquitectos para concesión de materiales de construcción. ESTRATEGIAS DA	
2	Inestabilidad financiera del país			
	Crecimiento desacelerado del sector inmobiliario			

Según el análisis realizado, se ha determinado que la estrategia FO es la estrategia que ayudará a que la empresa logre cumplir los objetivos establecidos, aprovechando el creciente mercado con grandes oportunidades de crecimiento, permitiendo el posicionamiento de la empresa de manera local y nacional.

1.1.3 Planteamiento del problema

Una gran parte de construcciones en Latinoamérica son realizadas de manera informal, sin la participación, consultoría o asesoramiento de profesionales especializados en el ordenamiento y funcionalidad de espacios, peor aún en decoración y estilización de ambientes tanto internos como externos.

“Según ONU-Hábitat, 113.4 millones de personas en América Latina viven en asentamientos informales. Formulado de otra manera, se puede afirmar que **1 de cada 4 personas que viven en el área urbana habitan dentro de estos espacios**”. (Duhalde, 2016)

En los últimos años en Ecuador, las construcciones, remodelaciones y obras de arquitectura y diseño son realizadas bajo la misma tendencia, sin la figura de un profesional a cargo de dichos trabajos. Según Jacobo Herdoiza, Secretario de Territorio, Hábitat y Vivienda del Distrito Metropolitano de Quito, alrededor del 60% de las construcciones de la ciudad, tanto en el área urbana como en el rural, se realizan con el *conocimiento empírico* de trabajadores artesanales, ocupando materiales de construcción de uso común, sin una técnica adecuada o conocimiento que les dirija a los casos específicos donde deben usarse.

El riesgo de utilizar materiales de construcción sin una técnica adecuada puede repercutir gravemente en las edificaciones, y más aún en la seguridad de las personas que habitan esos espacios, citando como ejemplo al momento de presentarse un fenómeno natural, a los cuales todos estamos expuestos por estar ubicados en el ‘cinturón de fuego’, puede emerger patologías que

pondrían en peligro la vida de las personas. Puesto que, en el caso de colocar un elemento de ornamentación como una chimenea con materiales constructivos decorativos como fachaleta de piedra, en el evento de un sismo, estos elementos pueden colapsar debido a la incompatibilidad de materiales, dado que algunos materiales tienen características diferentes que no responden a los esfuerzos de compresión y tracción efectivamente si son utilizados simultáneamente.

La idiosincrasia popular, fundamentada en la idea de reducir costos al no hacer partícipe a un técnico experto en el área, es una de las razones por las que la gente acude a contratar servicios de remodelación u otras actividades similares sin la dirección, asesoría y criterio profesional, debido a que consideran que obtener este tipo de servicios incrementarán notablemente el costo de la construcción, por lo que recurren a la utilización de mano de obra empírica.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico de negocios para la incorporación de una nueva línea de servicios de diseño interior y decoración en la empresa CABOT Arquitectos, en la ciudad de Quito, para generar un negocio sostenible en el tiempo, aplicando las buenas prácticas del PMI®.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio de mercado respecto a las características particulares de los clientes, factores que influyen en la toma de decisiones, tendencia y comportamientos de compra; para la identificación, entendimiento y priorización de las necesidades de la población.

- Determinar las técnicas y herramientas de la guía del PMBOK® que serán de utilidad para obtener información que permita elaborar el plan de negocio para la empresa.
- Desarrollar un análisis financiero de la incorporación de una nueva línea de servicios en la empresa CABOT Arquitectos, para identificar la sostenibilidad del negocio en el tiempo y proyectarlo a largo plazo.

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Guía para la Dirección de Proyectos

Introducción

La Guía de Conocimientos PMBoK® (Project Management Body of Knowledge), establece fundamentos para la Dirección de Proyectos, y se presenta estándares para la realización de una gestión eficaz, donde se describe información validada de pautas, normas y herramientas aplicadas para el desarrollo de gerencia de proyectos.

La guía del PMBoK® es un libro desarrollado por el Project Management Institute (PMI®), el mismo está compuesto por diez áreas de conocimiento, desglosando todos y cada uno de los procesos que incurren para la realización correcta del proyecto, en: entradas, técnicas y herramientas, y salidas.

“La Guía del PMBoK® identifica un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas practicas” (Project Management Institute, 2017, p.2); donde el término *‘generalmente reconocido’* se refiere a que las prácticas y conocimientos descritas en la guía, pueden ser aplicadas a la mayoría de proyectos. (PMI®, 2017)

Conceptualización

Según el PMI® (2017), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, cumple objetivos establecidos basados en entregables, los mismos que se definen como un producto único, sean tangibles o intangibles.

Los proyectos deben tener objetivos y metas claramente definidos desde su inicio, incurriendo en posibles adaptaciones en el futuro, evitando afectar el concepto que se deseaba obtener.

Cada proyecto se desarrolla en un ciclo de vida, el mismo que conlleva la realización de un esfuerzo temporal, donde se define el inicio y fin, el cual puede ser proyectado a corto, mediano o largo plazo; y que se define como concluido cuando ha cumplido los objetivos planteados. Sin embargo, pueden cambiar de situación si: los recursos han sido agotados, necesidades obsoletas, o cancelación unilateral o por conveniencia.

El PMI® (2017) también integra la creación de valor al negocio a través del producto único final, definiéndolo como: los beneficios que han sido resultado específico de los proyectos y se han proporcionado a los interesados.

Ciclo de Vida del Proyecto

Teniendo como base que un proyecto es un esfuerzo temporal, se entiende que este se desarrolla en un ciclo, el mismo que se compone por fases las que comprenden desde su inicio hasta su cierre o terminación.

El PMBoK® 6ta edición propone cinco grupos de procesos para la realización de proyectos, los cuales son:



Figura 2. Grupos de procesos

En el presente documento se realizarán las fases de inicio y planificación, debido a que en estas fases se desarrollará los estudios para la posible ejecución del proyecto en la realidad.

En la fase de inicio se desarrollará el estudio y la documentación de los antecedentes, entorno en el que se desenvuelve, reconocimiento de stakeholders, patrocinadores, necesidad de mercado, y estrategias para lograr el éxito del proyecto.

En esta fase se marcarán alcance del proyecto, límites, entregables y características de productos, el valor extra que se piensa agregar a los servicios y productos para hacerlo único en el mercado, estrategias para fidelización de clientes y detalles para desarrollar de manera eficiente la planificación.

Áreas de Conocimiento

El PMBoK® ha establecido diez áreas de conocimiento las cuales se desarrollan en 49 procesos a lo largo de las fases del proyecto, desde el inicio al cierre.

En este proyecto se realizarán los procesos de Inicio y Planificación de las áreas de conocimiento: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados, teniendo como resultado un plan estratégico para la apertura de una nueva línea de negocios, el mencionado plan servirá como trabajo previo a la ejecución del proyecto en la realidad.

Tabla 3
Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Tomado: Project Management Body of Knowledge, 6ta edición, 2017

1.3.2 Filosofía Lean Construction

Procedencia

“Lean Manufacturing” es un modelo de gestión originada en la década de los años 50 por la empresa japonesa de manufactura y ensamblaje automovilístico Toyota Motor, la cual se creó para mejorar la línea de producción, mejorar tiempos de entrega con productos de calidad, y eliminar desperdicios.

Lauri Koskela en el año 1992 empezó a implementar la filosofía en el sector de la construcción, el cual proponía mejoramiento de procesos de producción a través de la eliminación de flujos y actividades que no suman valor. (Pons, 2014)

Posteriormente Ballard y Koskela formaron el *Grupo Internacional de Construcción Lean*, donde se oficializó mediante la primera conferencia internacional sobre los sistemas de gestión de proyectos en Finlandia. (Porrás H., 2014)

Introducción

Construcción Lean es una filosofía nueva de como concebir la gestión de proyectos en la industria de la construcción, es un criterio que tiene como objetivo la creación de valor a las actividades, fases y etapas del desarrollo de los proyectos de ingeniería y arquitectura, a través de la elaboración de herramientas que permitan cumplir esta función.

Uno de los principales principios es la optimización de recursos, de tiempo de elaboración y entregas de productos, y los costos de las actividades del proyecto; desarrollando técnicas para la eliminación de flujos innecesarios, repetición de trabajo y baja calidad de los productos.

Construcción Lean es una adaptación de la filosofía “Lean” al sector de la construcción, lo cual va a ayudar a referenciar todos los procesos para desarrollar una gestión más limpia y eficiente para la empresa, evitando la mala utilización de recursos. (Alarcón, 1997)

Herramientas Lean Construction

- Last Planner System (SUP)

Esta herramienta ayuda a controlar de mejor manera la incertidumbre del planificador, desarrollando estrategias para el monitoreo y control de producción como un sistema, convirtiéndose en una herramienta de lo que *'se debe hacer con lo que se puede'* dependiendo de esta, la planificación y coordinación de las actividades que se tienen que ejecutar semanalmente, identificando los recursos y asignaciones para el desarrollo de estas.

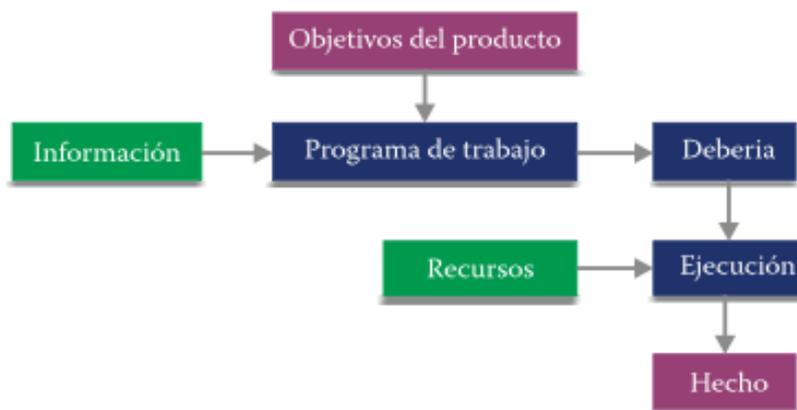


Figura 3. Sistema tradicional de planificación.

Tomada de Application of the new production philosophy to construction, Koskela, L

En la figura 5. Se puede observar que en el sistema tradicional, es poco más difícil controlar la incertidumbre y variabilidad de la construcción, debido a que las actividades programadas y planificadas no son sujetas a imprevistos, restricciones o probables riesgos que se presenten y no fueron planificados como contingencia.



Figura 4. Planificación tradicional en la construcción

SUP desarrolla un control a la ejecución de los proyectos de construcción de manera más efectiva, garantizando el cumplimiento de las actividades que se

necesitan ejecutar en obra, evitando pérdidas que pueden retrasar el cronograma planificado.



Figura 5. Planificación Sistema Lean.

Tomada de Un nuevo enfoque en la gestión: la construcción sin pérdidas, Alarcón L.F.

Como se explica en la figura 7., se demuestra que las actividades que se deben realizar son mayores a las que pueden ejecutarse, la diferencia entre las dos formas serán las actividades que no podrán desarrollarse, es decir los retrasos.

El nivel de disgregación se realiza de lo general a lo específico, y donde la planificación se realiza desde el nivel más bajo jerárquicamente, para de esta manera identificar hasta el último recurso: humano, material o maquinaria, que va a intervenir, el cual va a ser monitoreado y controlado; donde la filosofía infiere en la planeación y control para asegurar que todos los recursos se encuentren disponibles para la ejecución con eficacia de las actividades que componen la obra. (Porrás, Sánchez, & Galvis, 2014).

Beneficios de implantación de la filosofía

Las ventajas de la filosofía de Lean en la industria de la construcción según un estudio realizado en los años 2012 y 2013, realizado por Lean Construction EEUU y McGraw Hill Construction, respectivamente, ha evidenciado entre el 70% y 85% de incremento de beneficios, como los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 4
Beneficios de Lean Construction

Informe sobre el estado de Lean en la Construcción en EE. UU. (2012)	Informe de McGraw Hill Construction sobre la aplicación de Lean Construction (2013)
Mejor cumplimiento del presupuesto	Mayor calidad en la construcción
Menor número de cambio de órdenes y pedidos	Mayor satisfacción del cliente.
Rendimiento más alto de entregas a tiempo	Mayor productividad.
Menor número de accidentes	Mejora de la seguridad
Menor número de demandas y reclamaciones	Reducción de plazos de entrega
Mayor entrega de valor al cliente	Mayor beneficio y reducción de costes
Mayor grado de colaboración	Mejor gestión del riesgo.

Tomado de (Introducción a Lean Construction, 1a edición, 2014)

En los proyectos realizados bajo los principios de Construcciones Lean, se denota el ahorro de recursos y manejo eficiente del presupuesto, minorando el sobre costo de actividades, lo que implica la generación de valor del producto. (Ballard, 2008)

2 PROCESOS DEL PROYECTO CON EL ESTÁNDAR PMI®- PMBOK®

2.1 Acta de Constitución del Proyecto

Tabla 5

Acta de constitución del proyecto

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
29-10-2018	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos	Carolina Baca
Fecha de Inicio del Proyecto		Fecha de Fin del Proyecto
11-03-2019		22-07-2019
Descripción del Proyecto		
<p>El proyecto consiste en desarrollar un plan estratégico para la incorporación de una nueva línea de negocio, la cual se enfocará en brindar servicios de diseño interior, decoración y acondicionamiento de espacios; la misma que será un servicio que complementa a las actividades que desarrolla la empresa en la actualidad.</p> <p>El proyecto contempla alianzas estratégicas con empresas nacionales, acuerdos comerciales como representaciones regionales con proveedores internacionales, y fabricación de mobiliario bajo diseño con materiales nacionales e importados.</p> <p>Se dispondrá de un catálogo comercial de materiales y acabados para la complementación de los diseños para sugerencia al cliente, los cuales son importados de fabricantes directamente, de países como China, España e Italia.</p> <p>Se realizará el diseño y montaje de un showroom de exposición de estilos, tipologías y materiales, donde los clientes puedan apreciar directamente la versatilidad de los elementos constructivos y su resultado final.</p> <p>El proyecto involucrará las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño Interior • Diseño Gráfico • Marketing y Comunicación • Construcción e Ingeniería • Administración (trámites y permisos) 		
Descripción del Producto o Servicio		
<p>Términos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección e importación de acabados para la construcción, a través de contratos de exclusividad con los proveedores • Realización de catálogos y material publicitario • Diseño y montaje de showroom • Elaboración de campaña de marketing • Comercialización de productos • Recuperación de inversión y reinversión. 		

Términos Específicos de operación:

- Se realiza asesoría al cliente de opciones de diseño
- Se procede a firma de contrato de prestación de servicios
- Se desarrolla diseño interior y personalizado de cada cliente
- Se realiza revisiones y cambios hasta la aprobación del diseño
- Se desarrolla dos alternativas en cuanto a presupuesto y materiales
- Se procede a la legalización de documentos y permisos por entidades reguladoras
- Se procede a la ejecución y estricto control de la obra
- Se realiza la entrega total o parcial, según sea el caso, del proyecto civil al cliente.

Caracterización de los productos importados:

- Pisos laminados de durabilidad alta, de gama media, media-alta y lujo. Materiales: madera, bambú, PVC, acero revestido.
- Papel Tapiz.
- Piedra Flexible para revestimientos verticales y horizontales, con características de versatilidad al acople de formas y con gran capacidad de regulación acústica y térmica para acondicionamiento de espacios.
- Luminarias de luces directas, indirectas, decorativas y funcionales, brindan eficiencia lumínica con gran aporte ecológico.
- Persianas ecológicas, entre las cualidades están en que regulan el ingreso de iluminación, convierten el CO2 en aire puro y neutralizan factores patógenos del ambiente.
- Elaboración de mobiliario (mano de obra nacional) con insumos importados (textiles italianos y persas)

Caracterización de los productos complementarios:

- Cerámica y porcelanato de gama media-alta, alta y lujo
- Mármol y granito
- Gypsum
- Pinturas, estucos y tratamientos de revestimientos verticales
- Panelería divisoria

Objetivos del Proyecto (General y Específicos)**Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico de negocios para la incorporación de una nueva línea de servicios de diseño interior y decoración en la empresa CABOT Arquitectos, en la ciudad de Quito, para generar un negocio sostenible en el tiempo, aplicando las buenas prácticas del PMI®.

Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio de mercado respecto a las características particulares de los clientes, factores que influyen en la toma de decisiones, tendencia y comportamientos de compra; para la identificación, entendimiento y priorización de las necesidades de la población.
- Determinar las técnicas y herramientas de la guía del PMBOK® que serán de utilidad para obtener información que permita elaborar el plan de negocio para la empresa.
- Desarrollar un análisis financiero de la incorporación de una nueva línea de servicios en la empresa CABOT Arquitectos, para identificar la sostenibilidad del negocio en el tiempo y proyectarlo a largo plazo.

Necesidad del Negocio
<p>El proyecto se encuentra alineado al plan estratégico de la empresa, debido a que uno de los objetivos estratégicos es integrar otras especialidades al área de la arquitectura y construcción.</p> <p>El impulso de la creación de una nueva línea de negocios es para la comercialización de productos con innovación tecnológica, los cuales no existen en el mercado nacional y son una alternativa a las elecciones tradicionales para diseño, las cuales también representan una mejor opción.</p> <p>La necesidad de negocio se valida con el análisis FODA realizado, donde la estrategia (FO) contribuirá con el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de la empresa y expansión de negocios, debido a que se aprovechará el aumento del mercado en la incorporación de nuevas tendencias arquitectónicas y de construcción para brindar un servicio integral, el mismo que puede contribuir al posicionamiento en el mercado local y nacional, valiéndose de alianzas estratégicas y representaciones de empresas nacionales e internacionales.</p>
Entregables del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Project Charter • Enunciado del alcance • Plan de Dirección del proyecto • Cronograma • Presupuesto • Acuerdos • Acta de cierre del proyecto
Identificación de Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor • Diseñadores y equipo de Cabot • Proveedores internacionales • Proveedores nacionales • Clientes • Colegio de Arquitectos • Municipio de Quito
Posibles Grupos de Interés de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios de edificaciones patrimoniales • Propietarios de edificaciones tipo vivienda • Oficinas y centros de negocios • Instituciones educativas
Riesgos Macros
<ul style="list-style-type: none"> • La entrada de profesionales con tarifas mínimas podría darse una afectación a la línea de negocio lo que ocasionaría falla en el modelo proyectado. • Cultura tradicional para la compra de materiales de construcción puede provocar

<p>limitaciones en el consumo de nuevas tecnologías constructivas, lo que ocasionaría el no cumplimiento de las ventas estimadas para la sostenibilidad del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cambio de tarifas del mercado podría exceder el presupuesto destinado a la inversión y sostenibilidad del negocio. • El retraso en entregas de productos importados puede provocar no cumplir con cronogramas de instalación y entrega final de los productos a los clientes, lo que ocasionaría incremento de recursos a los proyectos y probables pérdidas de clientes. 	
Beneficios Colaterales	
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de fuentes de trabajo. • Aumento plusvalía en edificaciones intervenidas. • Dinamismo de la economía en el sector de la construcción. • Aporte al medio ambiente por la utilización de tecnologías amigables al ecosistema. Optimización de recursos energéticos en reestructuración arquitectónica. 	
Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto	
<p>Cabot Arquitectos al ser una empresa con estructura proyectizada, le otorga toda la autoridad al Project Manager en cuanto a la toma de decisiones, resolución de conflictos, etc. El Project Manager tiene autoridad ALTA en el proyecto.</p>	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> • Las tarifas arancelarias e impuestos para importación se mantengan. • Que se mantengan los contratos de exclusividad y la representación nacional de los productos importados. • Disponibilidad financiera del sponsor para solventar gastos • Incentivos económicos a empresas en el área de la construcción por parte del Estado • Apoyo a PYMES por parte de entidades financieras. 	
Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de reserva de contingencia se establece en el 10% del costo del proyecto, el cual no puede excederse. • El proyecto debe ejecutarse en un tiempo no mayor a 6 meses a partir de la fecha de firma del acta de constitución 	
Firmas de Responsabilidad	
Patrocinador: CABOT Arquitectos S.A / Andrés Salgado.	Firma:
Líder del Proyecto: Carolina Baca	Firma:

2.1.1 Lista de Stakeholders

Tabla 6

Lista de Stakeholders

LISTADO DE STAKEHOLDERS	
NOMBRE	ROL
MsC. A. Salgado	Gerente General
Arq. A. Baca	Gerente del Proyecto
Ing. K. Baca	Coordinador de Proyectos
Arq. R. Martínez	Equipo Cabot S.A.
Arq. D. Llivicura	
Ing. N. Bustillos	
Lic. M. Armas	
Lic. K. Zambrano	
Arq. M. Ponce	
Ing. M. López	
Ing. F. Orquera	
Pisos	Consultores Asociados
Suministros Eléctricos	Proveedores Nacionales
Mobiliario	
Pisos - China	
Papel Tapiz - Italia	Proveedores Internacionales
Persianas/Cortinas - España	
Municipio de Quito	Entidades Reguladoras
Entidad Certificadora de Proyectos	

2.2 Análisis de Alternativas

Tabla 7

Análisis de alternativas

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS		
1	ALTERNATIVA	Aprovechar el creciente mercado de adquisición de productos innovadores a través de representaciones internacionales para la promoción de un producto integral, para incremento de la plusvalía y valor de sus inmuebles.
2	ALTERNATIVA	Realizar la comercialización de materiales de construcción y acabados de proveedores nacionales.
3	ALTERNATIVA	Importación de maquinaria e insumos para la fabricación de materiales de construcción utilizando mano de obra nacional.
4	ALTERNATIVA	Crear una línea de negocio exclusiva para la venta de material de construcción, sin desarrollar proyectos de ejecución de construcción.

Tabla 8
Medición del beneficio cualitativo

5=Crítico / 4= Muy Importante / 3= Importante / 2= Poco Importante / 1= No Importante

CRITERIO	ALTERNATIVA 1			ALTERNATIVA 2			ALTERNATIVA 3			ALTERNATIVA 4		
	Alineación	Peso	Score									
El proyecto encaja en la visión del negocio, metas y estrategias corporativas	5	25%	1,25	4	25%	1	3	25%	0,75	2	25%	0,5
El proyecto entrega suficiente valor al negocio	5	25%	1,25	4	25%	1	4	25%	1	4	25%	1
El proyecto impacta o se relaciona a un proyecto en otra unidad de negocio	4	20%	0,8	2	20%	0,4	3	20%	0,6	3	20%	0,6
El proyecto cumple con los estándares de la empresa	4	20%	0,8	3	20%	0,6	4	20%	0,8	3	20%	0,6
Los miembros del equipo tienen las habilidades requeridas	5	10%	0,5	3	10%	0,3	2	10%	0,2	2	10%	0,2
		100%	4,6		100%	3,3		100%	3,35		100%	2,9

Después del análisis de alternativas, se concluye que la Alternativa 1, aprovechar el creciente mercado de adquisición de productos innovadores a través de representaciones internacionales para la promoción de un producto integral, para incremento de la plusvalía y valor de sus inmuebles; esa es la opción que más se alinea a la visión de la empresa y al plan estratégico.

2.3 Gestión de la Integración del proyecto

Estado actual:

La empresa cuenta con personal específico para el desarrollo de proyectos de consultorías y construcción, para complemento a este, se pretende crear una nueva línea de negocio, la cual está enfocada a brindar servicios de remodelación, decoración, construcción menor, y diseño interior.

Inicio del proyecto:

Para dar inicio al proyecto se desarrollará el acta de constitución, un análisis de alternativas, el mismo que se basa en un análisis preliminar de los factores internos de la empresa, las cuales tienen como base las estrategias: FO, FA, DO, DA.

Posterior a esta documentación, se realizará la identificación de interesados, matriz de expectativas de interesados.

Planificación del proyecto:

Se realizará el plan de Gestión del Alcance, desarrollando:

- Matriz de Trazabilidad
- Matriz de Recolección de Requisitos
- Enunciado del Alcance
- Estructura de Desglose (EDT)
- Diccionario de la Estructura de Desglose (EDT)

A su vez, se desarrollará los planes de gestión de:

- Cronograma
- Costo
- Calidad
- Recursos

- Comunicaciones
- Riesgos
- Adquisiciones
- Interesados

En la gestión de los interesados del proyecto se desarrolla: Matriz de Análisis de Interesados, Matriz de participación de interesados, Matriz de valoración de interesados.

Se hará uso de técnicas y herramientas como reuniones periódicas, juicio de expertos, recopilación de datos a través de participación activa del equipo como tormenta de ideas, grupos focales, entre otros.

Para el desarrollo del proyecto se realizarán informes de desempeño, los cuales estarán a cargo del Gerente del proyecto, apoyado por el equipo de trabajo.

Se realizará un estudio financiero para la creación de la nueva línea de negocio, acompañado de un estudio de mercado, los cuales ayudarán a determinar si es viable y cuál sería la rentabilidad del proyecto.

Gestión de Cambios

Se considerará la realización de modificaciones parciales o totales de los parámetros establecidos en el acta de constitución y en los planes de gestión aprobados por el Gerente del Proyecto, considerando nuevos alcances, alteraciones en el cronograma, incremento o decremento de costos, etc.

Para la realización de cambios en el proyecto, se determinarán las acciones aprobadas para su aplicación a través de documentos de registro y solicitud de cambio, donde contendrán información de la modificación, justificación, afectación, responsables, roles y autorización.

La solicitud de cambio es un documento formal en el cual se someterá a análisis del impacto que producirá la nueva medida, la cual puede afectar la línea base, entregables u objetivos; donde se identificarán si se implementará el cambio para:

- Acción correctiva
- Acción preventiva
- Reparación de defectos, o
- Actualizaciones

Cierre del Proyecto

Para el cierre formal del proyecto se realizará una recolección de documentación, en las que se describen los procesos de mejora aplicados, los riesgos imprevistos, los cambios autorizados y actualizaciones.

El informe final deberá haberse presentado al sponsor con toda la información de cierre del proyecto, cronograma y costos actualizados; el cual debe tener su aval, aceptación, y la de los involucrados.

Lecciones Aprendidas

Se ha de documentar las lecciones aprendidas del proyecto, generando un repositorio de información para nuevos proyectos. Este documento contendrá información de:

- El tipo de entregable y objetivo fue afectado,
- Mejores prácticas,
- Oportunidades de mejora,
- Responsable,
- Riesgos detectados,
- Evaluación de impactos generados.

3 DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO CON EL ESTÁNDAR PMI-PMBOK®

3.1 Planificar la Gestión del Alcance, el Cronograma, los Costos (Presupuesto)

3.1.1 Planificar la Gestión del Alcance

3.1.1.1 Matriz de Recolección de Requisitos

La matriz de Recolección de Requisitos se ha desarrollado con el análisis de involucrados previo (Ver la Sección de Participación de Interesados), donde se registran las expectativas de cada interesado, las cuales sirven como base para determinar los requisitos.

Tabla 9

Matriz de Recolección de Requisitos

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PROYECTO						
Fecha	Nombre de Proyecto					Gerente del Proyecto
29/10/18	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos					Carolina Baca
ID STK-EXP	Cumplimiento del Requisito				ID REQ	Requisito Definitivo
	Sí	No	Supuesto	Parcial		
STK01 -		X				- N/A

EX01						
STK01 - EX02		X				- N/A
STK01 - EX03	X				RQ 01	- Lograr que el proyecto sea rentable para la empresa en un 30% del valor total del proyecto
STK01 - EX04	X				RQ 02	- Implementar un estricto control de la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos
STK01 - EX05	X				RQ 03	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa
STK 02 - EX01	X				RQ 04	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos
STK 02 - EX02		X				- N/A
STK 02 - EX03			X			N/A
STK 02 - EX04	X				RQ 05	- Realizar acuerdos estratégicos y convenios con proveedores
STK 02 - EX05			X			- N/A
STK 03 - EX01	X				RQ 06	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de los mismos

STK 03 - EX02				X	RQ 07	- Obtener crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa
STK 03 - EX03	X				RQ 08	- Obtener información de los requisitos y especificaciones técnicas
STK 03 - EX04	X				RQ 09	- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos con productos de importación
STK 03 - EX05				X	RQ 10	- Eficacia en la realización de proyectos para lograr reconocimiento de la empresa
STK 04 - EX01				X	RQ 11	- Lograr crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa
STK 04 - EX02	X				RQ 12	- Obtener información de los requisitos y especificaciones técnicas
STK 04 - EX03	X				RQ 13	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de los mismos
STK 04 - EX04	X				RQ 14	- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos con productos de importación
STK 04 - EX05				X	RQ 15	- Eficacia en la realización de proyectos para lograr reconocimiento de la empresa
STK 05 - EX01			X			- N/A
STK 05 - EX02			X			- N/A

STK 05 - EX03			X			- N/A
STK 05 - EX04			X			- N/A
STK 05 - EX05	X				RQ 16	- Ejecutar un plan de logística adecuado para la provisión de materiales
STK 06 - EX01		X				- N/A
STK 06 - EX02		X				- N/A
STK 06 - EX03	X				RQ 17	- Lograr que el proyecto sea rentable para la empresa en un 30% del valor total del proyecto
STK 06 - EX04	X				RQ 18	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos
STK 06 - EX05	X				RQ 19	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa
STK 07 - EX01	X				RQ 20	- Lograr que el proyecto sea rentable con al menos el 30%
STK 07 - EX02				X	RQ 21	- Recuperar el capital para reinversión de este
STK 07 - EX03	X				RQ 22	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa

STK 07 - EX04	X				RQ 23	- Contar con los recursos para cumplimiento de pagos de impuestos
STK 07 - EX05	X				RQ 24	- Contar con los recursos para cumplimiento de pagos a acreedores
STK 08 - EX01	X				RQ 25	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de los mismos
STK 08 - EX02	X				RQ 26	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa
STK 08 - EX03		X				- N/A
STK 08 - EX04			X			- N/A
STK 08 - EX05	X				RQ 27	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos
STK 09 - EX01			X			- N/A
STK 09 - EX02	X				RQ 28	- Lograr crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa
STK 09 - EX03	X				RQ 29	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto
STK 09 -	X					- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos

EX04					RQ 30	con productos de importación
STK 09 - EX05	X				RQ 31	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos
STK 10 - EX01	X				RQ 32	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto
STK 10 - EX02	X				RQ 33	- Revisar que se cumpla la normativa de diseño y ordenanzas municipales para obtener permisos de construcción
STK 10 - EX03	X				RQ 34	- Gestionar el diseño de acuerdo a los recursos presupuestados
STK 10 - EX04			X			- N/A
STK 10 - EX05			X			- N/A
STK 11 - EX01			X			- N/A
STK 11 - EX02	X				RQ 35	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto
STK 11 - EX03			X			- N/A

STK 11 - EX04	X				RQ 36	- Realizar cálculos estructurales para estimar costos reales de construcción
STK 11 - EX05	X				RQ 37	- Controlar la calidad y monitorear la ejecución del proyecto para exitosas entregas del servicio
STK 12 - EX01			X			- N/A
STK 12 - EX02			X			- N/A
STK 12 - EX03	X				RQ 38	- Gestionar el diseño de acuerdo a los recursos presupuestados
STK 12 - EX04			X			- N/A
STK 12 - EX05			X			- N/A
STK 13 - EX01	X				RQ 39	- Documentar todos los procesos de los proyectos realizados para generar una base de datos que sirva para el crecimiento de la empresa
STK 13 - EX02	X				RQ 40	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto
STK 13 - EX03	X				RQ 41	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de los mismos

STK 13 - EX04	X				RQ 42	- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos con productos de importación
STK 13 - EX05				X	RQ 43	- Eficacia en la realización de proyectos para lograr reconocimiento de la empresa
STK 14 - EX01			X			- N/A
STK 14 - EX02			X			- N/A
STK 14 - EX03			X			- N/A
STK 15 - EX01			X			- N/A
STK 15 - EX02			X			- N/A
STK 15 - EX03			X			- N/A
STK 16 - EX01			X			- N/A
STK 16 - EX02			X			- N/A
STK 16 - EX03			X			- N/A

STK 17 - EX01				X	RQ 44	- Controlar el cumplimiento de normativas y ordenanzas sobre construcción edificaciones
STK 17 - EX02	X				RQ 45	- Controlar el cumplimiento seguridad en las edificaciones planificadas para su construcción
STK 17 - EX03	X				RQ 46	- Controlar el cumplimiento de normas internacionales de construcción
STK 17 - EX04			X			- N/A
STK 17 - EX05			X			- N/A
STK 18 - EX01			X			- N/A
STK 18 - EX02			X			- N/A
STK 18 - EX03			X			- N/A
STK 18 - EX04			X			- N/A
STK 18 - EX05			X			- N/A

3.1.1.2 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Tabla 10

Matriz de Trazabilidad de Requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS						
INFORMACIÓN DE REQUISITOS					TRAZABILIDAD	
ID	Requisitos	Prioridad	Nivel de Complejidad	Criterios de Aceptación	Relación con los Objetivos	Entregable EDT/WBS
RQ 01	- Lograr que el proyecto sea rentable para la empresa en un 30% del valor total del proyecto	Muy Alta	A	Recaudación de montos fijados	O.G.	1.2.3 Viabilidad
RQ 02	- Implementar un estricto control de la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos	Muy Alta	A	Informe favorable de control de calidad	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 03	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa	Muy Alta	A	Recaudación de montos mínimos fijados	O.G.	1.2.3 Viabilidad
RQ 04	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos	Muy Alta	A	Informe favorable de control de calidad	O.E.01	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 05	- Realizar acuerdos estratégicos y convenios con proveedores	Alta	A	Aprobación de contratos de representaciones con proveedores	O.E.02	1.1.2.1.8 Plan de Gestión de las Adquisiciones

RQ 06	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de estos	Muy Alta	A	Base de datos de clientes fidelizados	O.E.01	1.2.3 Viabilidad
RQ 07	- Obtener crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa	Alta	A	Aprobación de cierre exitoso de proyectos	O.G.	1.2.2 Análisis Financiero
RQ 08	- Obtener información de los requisitos y especificaciones técnicas	Alta	M	Aprobación de base de datos de requisitos	O.E.01	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 09	- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos con productos de importación	Alta	M	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 10	- Eficacia en la realización de proyectos para lograr reconocimiento de la empresa	Muy Alta	A	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 11	- Lograr crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa	Alta	A	Aprobación de cierre exitoso de proyectos	O.G.	1.2.2 Análisis Financiero
RQ 12	- Obtener información de los requisitos y especificaciones técnicas	Media	M	Aprobación de base de datos de requisitos	O.E.01	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 13	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de estos.	Muy Alta	A	Base de datos de clientes fidelizados	O.E.01	1.2.3 Viabilidad

RQ 14	- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos con productos de importación	Media	M	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 15	- Eficacia en la realización de proyectos para lograr reconocimiento de la empresa	Muy Alta	A	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 16	- Ejecutar un plan de logística adecuado para la provisión de materiales	Alta	M	Aprobación de listado y calificación de proveedores	O.E.02	1.1.2.1.5 Plan de Gestión de los Recursos
RQ 17	- Lograr que el proyecto sea rentable para la empresa en un 30% del valor total del proyecto	Muy Alta	A	Recaudación de montos fijados	O.E.03	1.2.3 Viabilidad
RQ 18	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos	Muy Alta	A	Informe favorable de control de calidad	O.E.03	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 19	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa	Muy Alta	A	Recaudación de montos mínimos fijados	O.G.	1.2.3 Viabilidad
RQ 20	- Lograr que el proyecto sea rentable con al menos el 30%	Muy Alta	A	Recaudación de montos fijados	O.G.	1.2.3 Viabilidad
RQ 21	- Recuperar el capital para reinversión de este	Muy Alta	A	Recaudación de montos fijados	O.E.03	1.2.2 Análisis Financiero

RQ 22	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa	Muy Alta	A	Recaudación de montos mínimos fijados	O.G.	1.2.3 Viabilidad
RQ 23	- Contar con los recursos para cumplimiento de pagos de impuestos	Media	M	Aprobación de cronograma de pagos	O.E.03	1.2.2 Análisis Financiero
RQ 24	- Contar con los recursos para cumplimiento de pagos a acreedores	Media	M	Aprobación de cronograma de pagos	O.E.03	1.2.2 Análisis Financiero
RQ 25	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de estos	Muy Alta	A	Base de datos de clientes fidelizados	O.E.01	1.2.3 Viabilidad
RQ 26	- Incrementar la utilidad financiera para lograr solvencia de la empresa	Muy Alta	A	Recaudación de montos mínimos fijados	O.G.	1.2.3 Viabilidad
RQ 27	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos	Muy Alta	A	Informe favorable de control de calidad	O.E.03	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 28	- Lograr crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa	Alta	A	Aprobación de cierre exitoso de proyectos	O.G.	1.2.2 Análisis Financiero
RQ 29	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto	Alta	M	Aprobación de base de datos de requisitos	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad

RQ 30	- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos con productos de importación	Media	M	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 31	- Controlar la calidad de los productos y servicios que presta la empresa para contar con clientes satisfechos	Muy Alta	A	Informe favorable de control de calidad	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 32	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto	Alta	M	Aprobación de base de datos de requisitos	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 33	- Revisar que se cumpla la normativa de diseño y ordenanzas municipales para obtener permisos de construcción	Alta	M	Aprobación de diseño arquitectónico e interior	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 34	- Gestionar el diseño de acuerdo a los recursos presupuestados	Alta	M	Aprobación de diseño arquitectónico e interior	O.E.01	1.2.1.1 Definición de Productos
RQ 35	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto	Alta	B	Aprobación de base de datos de requisitos	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 36	- Realizar cálculos estructurales para estimar costos reales de construcción	Alta	M	Aprobación de propuestas estructurales	O.E.01	1.2.1.1 Definición de Productos
RQ 37	- Controlar la calidad y monitorear la ejecución del proyecto para exitosas entregas del servicio	Muy Alta	A	Informe favorable de control de calidad	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad

RQ 38	- Gestionar el diseño de acuerdo a los recursos presupuestados	Alta	M	Aprobación de diseño arquitectónico e interior	O.E.01	1.2.1.1 Definición de Productos
RQ 39	- Documentar todos los procesos de los proyectos realizados para generar una base de datos que sirva para el crecimiento de la empresa	Alta	M	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 40	- Contar con información clara de los requisitos y especificaciones técnicas necesarias para desarrollar el proyecto	Alta	M	Aprobación de base de datos de requisitos	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 41	- Incrementar la cartera de clientes y fidelización de estos	Alta	A	Base de datos de clientes fidelizados	O.E.01	1.2.3 Viabilidad
RQ 42	- Obtener mayor experiencia en desarrollo de proyectos con productos de importación	Media	B	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 43	- Eficacia en la realización de proyectos para lograr reconocimiento de la empresa	Alta	A	Aprobación de base documentada de proyectos	O.E.02	1.1 Gestión del Proyecto
RQ 44	- Controlar el cumplimiento de normativas y ordenanzas sobre construcción edificaciones	Alta	M	Aprobación de factibilidad de proyectos	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 45	- Controlar el cumplimiento seguridad en las edificaciones planificadas para su construcción	Alta	M	Aprobación de factibilidad de proyectos	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad
RQ 46	- Controlar el cumplimiento de normas internacionales de construcción	Alta	M	Aprobación de factibilidad de proyectos	O.E.02	1.1.2.1.4 Plan de Gestión de la Calidad

Tabla 11

NOMENCLATURA OBJETIVOS DEL PROYECTO	
Desarrollar un plan estratégico de negocios para la incorporación de una nueva línea de servicios de diseño interior y decoración en la empresa CABOT Arquitectos, en la ciudad de Quito, para generar un negocio sostenible en el tiempo, aplicando las buenas prácticas del PMI®	O. G.
Desarrollar un estudio de mercado respecto a las características particulares de los clientes, factores que influyen en la toma de decisiones, tendencia y comportamientos de compra; para la identificación, entendimiento y priorización de las necesidades de la población.	O. E.01
Determinar las técnicas y herramientas de la guía del PMBOK® que serán de utilidad para obtener información que permita elaborar el plan de negocio para la empresa.	O. E.02
Desarrollar un análisis financiero de la incorporación de una nueva línea de servicios en la empresa CABOT Arquitectos, para identificar la sostenibilidad del negocio en el tiempo y proyectarlo a largo plazo.	O. E.03

Nomenclatura objetivos del proyecto

3.1.1.3 Enunciado del Alcance

Tabla 12

Enunciado del alcance

ENUNCIADO ALCANCE DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
29/10/18	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos	Carolina Baca
Objetivo del Proyecto		
Desarrollar un plan estratégico de negocios para la incorporación de una nueva línea de servicios de diseño interior y decoración en la empresa CABOT Arquitectos, en la ciudad de Quito, para generar un negocio sostenible en el tiempo, aplicando las buenas prácticas del PMI®.		
Descripción del Alcance del Proyecto		
<p>Alcance del Proyecto:</p> <p>El proyecto para la creación de una nueva línea de negocio se realizará en la empresa Cabot Arquitectos S.A., la cual viene desarrollando proyectos de obra civil, consultorías arquitectónicas</p>		

urbanas, e intervenciones en edificaciones patrimoniales; y este nuevo giro de negocio le proporcionará un incremento en la cartera de clientes, lo cual generará mayor dinamismo en el realización de proyectos en la ciudad, logrando un posicionamiento de la empresa en el área inmobiliaria y de construcción.

El posicionamiento de la empresa está ligado a la potencialización de las ventas de los productos y servicios que generará la nueva línea de negocio, incrementando la utilidad y solvencia de la empresa.

El proyecto abarca la creación de planes de gestión del proyecto para su posterior ejecución, monitoreo y cierre exitoso; los cuales serán los lineamientos para el desarrollo del proyecto, el mismo que está basado en un estudio y análisis preliminar, donde se detalla el grupo de interés o target al que va dirigido el producto, segmentación, etc. Se apoyará toda esta información con un análisis financiero y económico para determinar la viabilidad del proyecto.

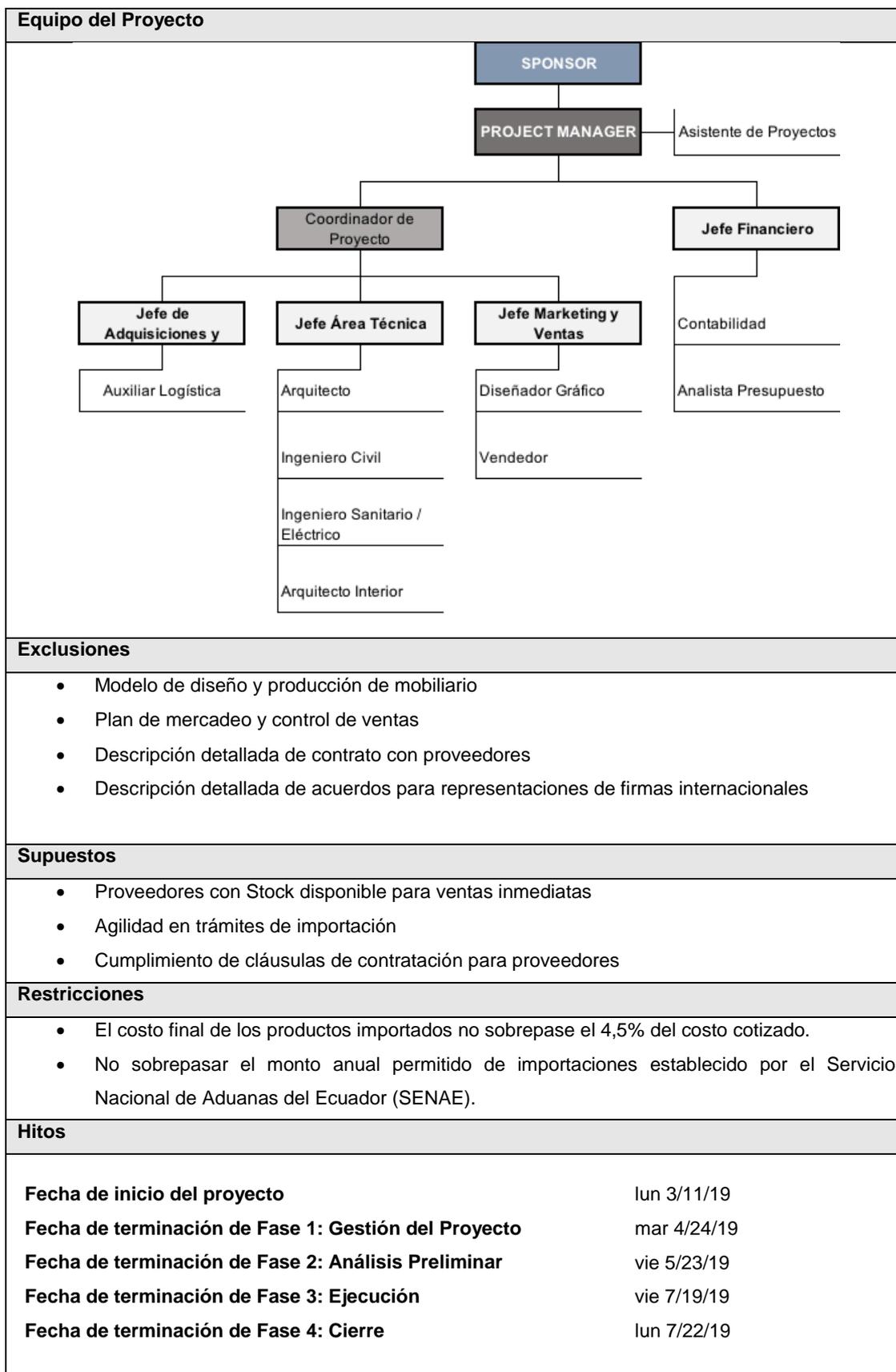
Se estipula también concretar acuerdos estratégicos con proveedores internacionales para representaciones de exclusividad nacional para su venta y promoción, y tarifas de descuentos especiales por pertenecer a su red internacional de distribución.

Alcance del Producto:

Las actividades que realiza la empresa actualmente están enfocadas a la realización de proyectos con diseño arquitectónico y estructural generalizado, y la creación de la nueva línea de negocio contribuirá a ofrecer a los clientes productos y servicios especializados en diseño interior, complementando las actividades que se han venido ejecutando, creando un servicio integral, servicios que engloban: ingenierías, arquitectura, diseño interior y decoración.

Los productos que se dispondrán son materiales de construcción y acabados para: recubrimientos tanto vertical como horizontal (paredes y pisos, respectivamente), soluciones acústicas, soluciones de luminosidad, mobiliario, artículos de decoración, nuevas tecnologías para sistematización e inteligencia de espacios.

Los productos tienen que cumplir con los estándares internacionales de calidad, y a su vez con las condiciones establecidas por los clientes, tanto en costo como calidad y tiempo de instalación, siendo menester realizar el control previo de los productos para su comercialización o instalación; y a su vez el correcto manejo de la logística de su despacho a tiempo para asegurar el cumplimiento de las expectativas de los clientes.



3.1.1.4 Estructura de Desglose (EDT)

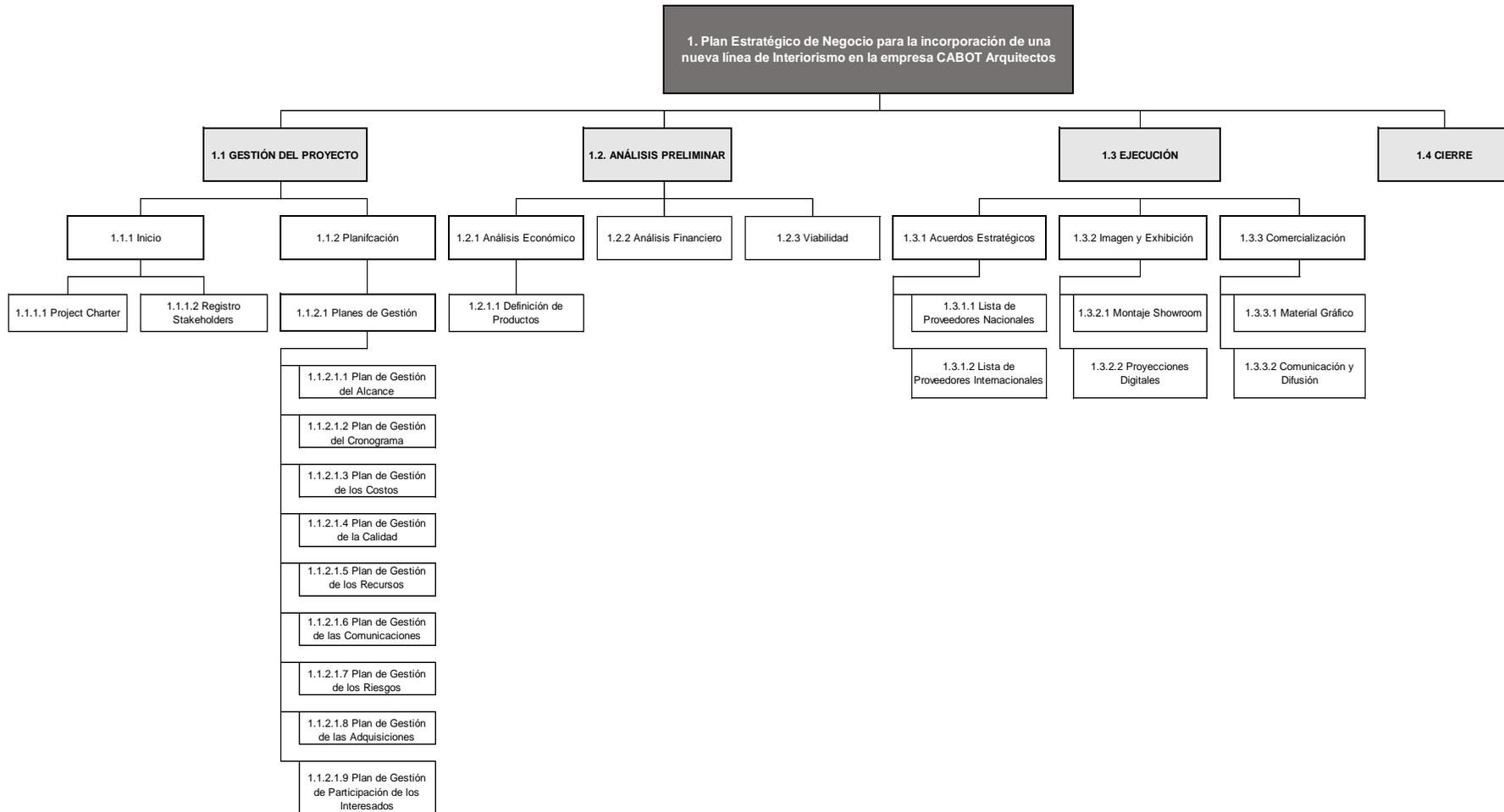


Figura 6. Estructura de Desglose (EDT)

3.1.1.5 Diccionario de la Estructura de Desglose (EDT)

Tabla 13
Diccionario EDT

DICcionario EDT				
1. Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos				
1.1 GESTIÓN DEL PROYECTO	1.1.1 Inicio	1.1.1.1 Realizar el Project Charter	Es un documento de gestión el cual autoriza formalmente el inicio del proyecto, donde se detalla: la descripción del proyecto, descripción del producto, objetivos, necesidad del negocio, entregables, identificación de involucrados, posibles grupos de interés, riesgos macros, beneficios colaterales, nivel de autoridad del líder del proyecto, supuestos, restricciones, hitos, y firmas de responsabilidad.	
		1.1.1.2 Registrar los Stakeholders	Es un documento que registra una lista de interesados, personas u organizaciones quienes van a interactuar o relacionarse de alguna manera con el proyecto. Se registra expectativas, y se evalúa: poder, interés, y valoración.	
	1.1.2 Planificación	1.1.2.1 Plan de Dirección del Proyecto	1.1.2.1.1 Planificar la Gestión del Alcance	Documento de gestión el cual contiene el alcance del proyecto, y se detalla: Matriz de recolección de requisitos, Matriz de trazabilidad donde se realiza una relación entre requisitos y objetivos del proyecto, Enunciado del Alcance EDT, Diccionario de EDT.

1.1 GESTIÓN DEL PROYECTO	1.1.2 Planificación	1.1.2.1 1 Plan de Dirección del Proyecto	1.1.2.1.2 Planificar la Gestión del Cronograma	Documento de gestión el cual contiene: la definición, secuenciación y estimación de actividades, y desarrollo de cronograma.
			1.1.2.1.3 Planificar la Gestión de los Costos	Documento de gestión el cual contiene: la estimación de costos y el desarrollo del presupuesto del proyecto.
			1.1.2.1.4 Planificar la Gestión de la Calidad	Documento que contiene el plan de gestión de calidad, donde se define como se ejecutará, las métricas para la controlar y monitorear la calidad.
			1.1.2.1.5 Planificar la Gestión de los Recursos	Documento que contiene el plan de gestión de los recursos, y contiene la estimación de los recursos necesarios para que el proyecto se ejecute, controle y finalice de la mejor manera.
			1.1.2.1.6 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Documento que contiene el plan de gestión de las comunicaciones, donde se detalla: matriz de información de interesados y distribución de la información.
			1.1.2.1.7 Planificar la Gestión de los Riesgos	Documento de gestión que contiene: identificación de riesgos, análisis, respuesta y mitigación de riesgos, y planificación de respuesta a los mismos.
			1.1.2.1.8 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Documento de gestión de las adquisiciones donde se detalla: el tipo de contrato de cada adquisición, criterios de selección de proveedores.

	1.1.2 Planificación	1.1.2. 1 Plan de Dirección del Proyecto	1.1.2.1.9 Planificar la Gestión de Participación de los Interesados	Documento donde se detalla el involucramiento de los involucrados del proyecto, su influencia y gestión.
1.2. ANÁLISIS PRELIMINAR	1.2.1 Análisis Económico	1.2.1.1 Definir los Productos	Definición de productos idóneos para crecimiento del negocio, los cuales se venderán de acuerdo al enfoque de la empresa, definiéndolo por target al cual va dirigido, condiciones económicas, condiciones de mercado, y requerimiento del cliente.	
	1.2.2 Realizar el Análisis Financiero	Se realizará el análisis de los índices de inversión del proyecto, donde se desarrollará y analizará: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), Retorno de la Inversión (ROI).		
	1.2.3 Realizar el estudio de Viabilidad	Con los resultados de los análisis previos: Económico y Financiero, se realizará la evaluación y conclusión de la factibilidad del proyecto y de los beneficios resultantes del mismo hacia la organización.		
1.3 EJECUCIÓN	1.3.1 Acuerdos Estratégicos	1.3.1.1 Definir lista de Proveedores Nacionales	Creación de base de datos, selección de proveedores locales y productores nacionales, calificación de productos por calidad y costo, acuerdos y alianzas con los mismos.	
		2.2.2 Definir lista de Proveedores Internacionales	Creación de base de datos, selección de proveedores internacionales, calificación de productos por calidad y costo, acuerdos y alianzas.	
	1.3.2 Imagen y Exhibición	1.3.2.1 Montar el Showroom	Diseño del lugar de exhibición, desarrollo de pruebas de materiales, construcción, montaje y decoración.	
		1.3.2.2 Realizar Proyecciones Digitales	Desarrollo, aprobación y materialización de: diseño, renderización y producción de montajes de productos en proyectos de clientes, y edición gráfica y desarrollo holográfico.	
1.3 EJECUCIÓN	1.3.3 Comercialización	1.3.3.1 Realizar Material Gráfico	Desarrollo, aprobación y materialización de: diseños de catálogos de materiales y productos de venta, y material publicitario para mercadeo.	
		1.3.3.2 Realizar la Comunicación y Difusión	Plan de posicionamiento de marca, difusión publicitaria y plan de mercadeo.	
1.4 CIERRE	Contiene el informe de cierre del proyecto, de componentes y actividades, cumplimiento de objetivos y propuesta de vinculación con posibles proyectos en el futuro.			

3.1.2 Gestión del Cronograma

3.1.2.1 Planificar la Gestión de Cronograma

Tabla 14

Plan de Gestión de cronograma

PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
19/11/18	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos	Carolina Baca
Descripción del Proceso de Gestión de Cronograma		
<p>Introducción:</p> <p>La Gestión de Cronograma es la base elemental para el desarrollo del proyecto en el período planificado, mismo que direcciona las actividades que se van a ejecutar en tiempos definidos y aprobados, donde se puede establecer la ruta crítica para la realización del proyecto, sirviendo este documento para su control, monitoreo, y garantizar el desarrollo en la duración temporal establecida.</p> <p>El cronograma del proyecto está a cargo del Gerente del Proyecto, donde se encuentra la sincronización de las actividades que se realizarán, mismas que sirven como información pertinente a los involucrados del desempeño del proyecto en cuanto a la duración de tiempo en cada actividad.</p> <p>Desarrollo y Contenido:</p> <p>En el proceso de Gestión del Cronograma se identifica las acciones a desarrollar a partir de las cuales se desarrollan el desglose de actividades a realizarse para el cumplimiento del proyecto, mismas que se describirán a partir de las necesidades y atributos que sean menester para su ejecución, teniendo en cuenta las actividades predecesoras, las restricciones y los supuestos.</p> <p>También se incluye información de responsabilidad y remitente para la aprobación de cada actividad, recursos y su tiempo de duración.</p> <p>Definición de actividades:</p> <p>Una vez establecido el alcance, se identifican las actividades que se realizarán para</p>		

ejecución del proyecto, información basada en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), la cual contendrá datos relevantes para su desarrollo.

Para definir esta información se han utilizado herramientas como reuniones y juicio de expertos, quienes han contribuido con experiencias en proyectos pasados que han servido de repertorios demostrativos de cómo llegar a cumplir con éxito el proyecto.

Estimación de la Duración de las Actividades:

A partir de las actividades identificadas y secuenciadas, se procede a la asignación de recursos y a la estimación de tiempos de duración de cada una de ellas.

En este proceso se describen los recursos que son necesarios para el desarrollo del proyecto, como el talento humano que intervienen en el desempeño de las actividades.

Desarrollo del Cronograma:

Para el proceso de desarrollo del cronograma, se realiza la recolección de información de actividades, sincronización, secuenciación de las mismas, y tiempos de duración. También se registran los hitos, momentos de total relevancia e importancia para el proyecto.

El cronograma del proyecto consta de 4 etapas:

- Gestión del Proyecto
- Análisis Preliminar
- Ejecución
- Cierre

Donde constan de 21 actividades para la realización del proyecto.

Para la realización del proceso de desarrollo del cronograma se utilizará como herramienta digital el programa Microsoft Project.

Control de Cronograma:

Para mantener en control el cronograma y mantener a los interesados al tanto del progreso del proyecto se desarrollará: el método de *ruta crítica*, para de esta manera poner énfasis y atención máxima a las actividades con holgura cero y con mayor riesgo de retraso.

También se realizarán seguimientos constantes de cronograma en cada fase para la optimización de recursos, evitar demora o aplazamiento de actividades, y pérdida de recursos.

3.1.2.2 Definición de las Actividades, Lista y Atributos de Requerimiento

Tabla 15

Definición de las actividades , Lista y atributos de requerimiento

INFORMACIÓN EDT			ATRIBUTO DE REQUERIMIENTO					
ID EDT	ID ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ALCANCE DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD PREDECESORA	RESTRICCIONES / SUPUESTOS	RESPONSABLE	ROL	AUTORIZADO POR
1	1	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo						
1.1	1.1	Gestión del Proyecto						
	1.1.1	Inicio						
	1.1.1.1	Realizar el Project Charter	Reunión oficial de inicio de proyecto, desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto y aprobación de la misma	-	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor
	1.1.1.2	Registrar los Stakeholders	Hacer un levantamiento de información de los involucrados en el proyecto, actores	1.1.1.1	-	K. Baca	Coordinador de Proyectos	Project Manager

			internos y externos.						
	1.1.2	Planificación							
	1.1.2.1	1 Plan de Dirección del Proyecto							
	1.1.2.1.1	Planificar la Gestión del Alcance	Entrega el Plan de Gestión del Alcance, EDT, Diccionario de la EDT, Enunciado del Alcance, aprobados.	1.1.1.1	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor	
	1.1.2.1.2	Planificar la Gestión del Cronograma	Entrega del Plan de Gestión de Cronograma, línea base de Cronograma aprobado.	1.1.2.1.1	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor	
	1.1.2.1.3	Planificar la Gestión de Costos	Entrega del Plan de Gestión de Costos, estimación, línea base de costos y aprobación.	1.1.2.1.2	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor	
	1.1.2.1.4	Planificar la Gestión de Calidad	Entrega del Plan de Gestión de Calidad del Proyecto, parámetros de	1.1.2.1.3	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor	

			medición de calidad.					
	1.1.2.1.5	Planificar la Gestión de los Recursos	Entrega del Plan de Gestión de los Recursos del Proyecto, Matriz RACI	1.1.2.1.4	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor
	1.1.2.1.6	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Entrega del Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	1.1.2.1.5	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor
	1.1.2.1.7	Planificar la Gestión de Riesgos	Entrega del Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto.	1.1.2.1.6	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor
	1.1.2.1.8	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Entrega del Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	1.1.2.1.7	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor
	1.1.2.1.9	Planificar la Gestión de Participación de los Interesados	Entrega del Plan de Gestión de Participación de los Interesados del Proyecto	1.1.2.1.8	-	A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor
1.2	1.2	Análisis Preliminar						
	1.2.1	Análisis Económico						

	1.2.1.1	Definir los Productos	Tipo de productos de venta directa, Tipo de productos bajo pedido, clasificación de calidad AAA, AA y A	1.1.2.1.4	Contar con el listado de productos existentes y en stock de los proveedores	N. Bustillos	Jefe de Adquisiciones y Compras	Coordinador de Proyectos
	1.2.2	Realizar el Análisis Financiero	Elaboración de análisis de costos de inversión vs. costo de beneficios	1.2.1.1	Contar con información verídica y realizar aproximaciones y estimación reales	M. Armas	Jefe Financiero	Gerente del Proyecto
	1.2.3	Realizar el estudio de Viabilidad	Desarrollar un sondeo de mercado para definición de productos y target al cual va dirigido.	1.2.2	Encuestas realizadas muestran información real	K. Baca	Coordinador de Proyectos	Gerente del Proyecto
1.3	1.3	Ejecución						
	1.3.1	Acuerdos Estratégicos						
	1.3.1.1	Definir lista de Proveedores Nacionales	Listado de Proveedores Nacionales, clasificación de precios y calidad	1.2.1.1	-	N. Bustillos	Jefe de Adquisiciones y Compras	Coordinador de Proyectos
	1.3.1.2	Definir lista de Proveedores Internacionales	Listado de Proveedores Internacionales, clasificación de	1.2.1.1	-	N. Bustillos	Jefe de Adquisiciones y Compras	Coordinador de Proyectos

			precios y calidad					
	1.3.2	Imagen y Exhibición						
	1.3.2.1	Montar el Showroom	Listado de acciones a realizarse para la obra civil, decoración, exhibición.	1.3.1.1 / 1.3.1.2	-	M. Ponce D. Llivicura	Arq. Interior/ Arquitecto	Jefe Área Técnica
	1.3.2.2	Realizar Proyecciones Digitales	Listado de acciones a realizarse para el montaje en Web, redes sociales y comerciales	1.3.1.1 / 1.3.1.2	-	K. Zambrano	Ventas	Jefe Marketing y Ventas
	1.3.3	Comercialización						
	1.3.3.1	Realizar Material Gráfico	Listado de acciones a realizarse para la comercialización de productos	1.3.2.2	-	R. Martínez	Diseñador Gráfico	Jefe Marketing y Ventas
	1.3.3.2	Realizar la Comunicación y Difusión	Listado de acciones a realizarse la difusión en medios de los productos	1.3.2.2		R. Martínez	Diseñador Gráfico	Jefe Marketing y Ventas
1.4	1.4	Cierre	Informe final de cierre del proyecto	1.3.3.2		A. Baca	Gerente del Proyecto	Sponsor

3.1.2.3 Estimación de la Duración de las Actividades

Tabla 16
Estimación de las actividades

ESTIMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
ID ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	TIEMPO DE DURACIÓN
1.1.1.1	Realizar el Project Charter	Realizar la reunión oficial de inicio de proyecto, desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto y aprobación de la misma	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos	1 día
1.1.1.2	Registrar los Stakeholders	Hacer el levantamiento de información de los involucrados en el proyecto, actores internos y externos.	Coordinador de Proyectos	1 día
1.1.2.1.1	Planificar la Gestión del Alcance	Desarrollar el Plan de Gestión del Alcance, EDT, Diccionario de la EDT, Enunciado del Alcance, aprobados.	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	3 día
1.1.2.1.2	Planificar la Gestión del Cronograma	Desarrollar el Plan de Gestión de Cronograma, línea base de Cronograma aprobado.	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	3 días
1.1.2.1.3	Planificar la Gestión de Costos	Desarrollar el Plan de Gestión de Costos, estimación, línea base de costos y	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	4 días

		aprobación.		
1.1.2.1.4	Planificar la Gestión de Calidad	Desarrollar el Plan de Gestión de Calidad del Proyecto, parámetros de medición de calidad.	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	3 días
1.1.2.1.5	Planificar la Gestión de los Recursos	Desarrollar el Plan de Gestión de los Recursos del Proyecto, Matriz RACI	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	3 días
1.1.2.1.6	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Desarrollar el Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	Gerente del Proyecto, Asistente de Proyectos	2 días
1.1.2.1.7	Planificar la Gestión de Riesgos	Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto.	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	5 días
1.1.2.1.8	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Desarrollar el Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	5 días
1.1.2.1.9	Planificar la Gestión de Participación de los Interesados	Desarrollar el Plan de Gestión de Participación de los Interesados del Proyecto	Gerente del Proyecto, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos	2 días
1.2.1.1	Definir los Productos	Analizar y elaborar el listado de productos de venta directa, productos bajo pedido, clasificación de calidad	Jefe de Logística, Auxiliar de Logística, Asistente de Proyectos, Coordinador de Proyectos	7 días
1.2.2	Realizar el Análisis Financiero	Análisis de costos vs. beneficios	Jefe Financiero, Analista de Presupuesto	5 días
1.2.3	Realizar el estudio de Viabilidad	Sondeo de mercado y definición de productos y target	Jefe de Logística, Auxiliar de Logística, Asistente de Proyectos, Coordinador de Proyectos. Papelería para encuestas	14 días

1.3.1.1	Definir lista de Proveedores Nacionales	Realizar los acuerdos con los Proveedores Nacionales, y clasificarlos por precio y calidad	Jefe de Logística, Auxiliar de Logística, Coordinador de Proyectos. Muestras de materiales, Catálogos	15 días
1.3.1.2	Definir lista de Proveedores Internacionales	Realizar los acuerdos con los Proveedores Internacionales, y clasificarlos por precio y calidad	Jefe de Logística, Auxiliar de Logística, Coordinador de Proyectos. Muestras de materiales, Catálogos	20 días
1.3.2.1	Montar el Showroom	Listado de acciones a realizarse para: la obra civil, decoración, exhibición.	Arquitecto, Arquitecto Interior, Ing. Eléctrico. Mobiliario, Sistema de seguridad, Gypsum, Luminarias, Pisos, Pantallas de Proyección	5 días
1.3.2.2	Realizar las Proyecciones Digitales	Listado de acciones a realizarse para el montaje en Web, redes sociales y comerciales	Diseñador Gráfico, Ejecutiva de Ventas, Computador Específico Gráfico, Hosting, Domino	5 días
1.3.3.1	Realizar el Material Gráfico	Listado de acciones a realizarse para la comercialización de productos	Diseñador Gráfico, Asistente de Proyectos, Cámara Profesional	5 días
1.3.3.2	Realizar la Comunicación y Difusión	Listado de acciones a realizarse la difusión en medios de los productos	Diseñador Gráfico, Asistente de Proyectos. Material Publicitario	10 días
1.4	Cierre	Informe final de cierre del proyecto	Gerente del Proyecto	1 día

3.1.2.4 Duración de las Actividades

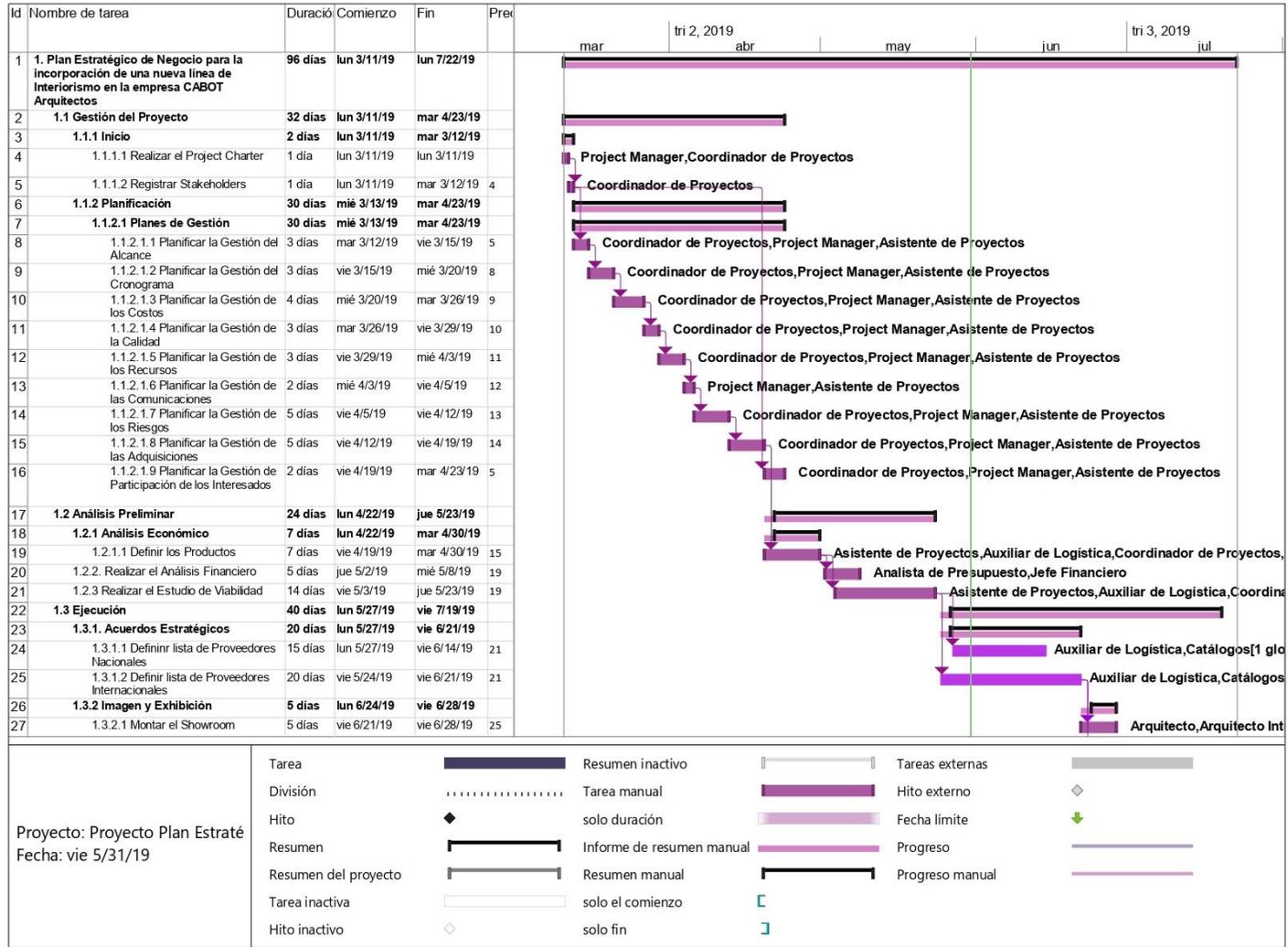
Tabla 17

Dirección de las actividades

CRONOGRAMA			
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1. Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos	96 días	lun 3/11/19	lun 7/22/19
1.1 Gestión del Proyecto	32 días	lun 3/11/19	mar 4/23/19
1.1.1 Inicio	2 días	lun 3/11/19	mar 3/12/19
1.1.1.1 Realizar el Project Charter	1 día	lun 3/11/19	lun 3/11/19
1.1.1.2 Registrar los Stakeholders	1 día	lun 3/11/19	mar 3/12/19
1.1.2 Planificación	30 días	mié 3/13/19	mar 4/23/19
1.1.2.1 Plan de Dirección del Proyecto	30 días	mié 3/13/19	mar 4/23/19
1.1.2.1.1 Planificar la Gestión del Alcance	3 días	mar 3/12/19	vie 3/15/19
1.1.2.1.2 Planificar la Gestión del Cronograma	3 días	vie 3/15/19	mié 3/20/19
1.1.2.1.3 Planificar la Gestión de los Costos	4 días	mié 3/20/19	mar 3/26/19
1.1.2.1.4 Planificar la Gestión de la Calidad	3 días	mar 3/26/19	vie 3/29/19
1.1.2.1.5 Planificar la Gestión de los Recursos	3 días	vie 3/29/19	mié 4/3/19
1.1.2.1.6 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	2 días	mié 4/3/19	vie 4/5/19
1.1.2.1.7 Planificar la Gestión de los Riesgos	5 días	vie 4/5/19	vie 4/12/19
1.1.2.1.8 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	5 días	vie 4/12/19	vie 4/19/19
1.1.2.1.9 Planificar la Gestión de Participación de los Interesados	2 días	vie 4/19/19	mar 4/23/19
1.2 Análisis Preliminar	23 días	lun 4/22/19	jue 5/23/19
1.2.1 Análisis Económico	7 días	lun 4/22/19	mar 4/30/19
1.2.1.1 Definir los Productos	7 días	vie 4/19/19	mar 4/30/19
1.2.2. Realizar el Análisis Financiero	5 días	jue 5/2/19	mié 5/8/19
1.2.3 Realizar el estudio de Viabilidad	14 días	vie 5/3/19	jue 5/23/19
1.3 Ejecución	40 días	lun 5/27/19	vie 7/19/19
1.3.1. Acuerdos Estratégicos	20 días	lun 5/27/19	vie 6/21/19
1.3.1.1 Definir lista de Proveedores Nacionales	15 días	lun 5/27/19	vie 6/14/19
1.3.1.2 Definir lista de Proveedores Internacionales	20 días	vie 5/24/19	vie 6/21/19
1.3.2 Imagen y Exhibición	5 días	lun 6/24/19	vie 6/28/19
1.3.2.1 Montar el Showroom	5 días	vie 6/21/19	vie 6/28/19
1.3.2.2 Realizar Proyecciones Digitales	5 días	vie 6/21/19	vie 6/28/19
1.3.3 Comercialización	15 días	vie 6/28/19	vie 7/19/19
1.3.3.1 Realizar Material Gráfico	5 días	vie 6/28/19	vie 7/5/19
1.3.3.2 Realizar la Comunicación y Difusión	10 días	vie 7/5/19	vie 7/19/19
1.4 Cierre	1 día	vie 7/19/19	lun 7/22/19
Cierre del Proyecto	0 días	lun 7/22/19	lun 7/22/19

3.1.2.5 Desarrollar el Cronograma

3.1.2.5.1 Cronograma del Proyecto



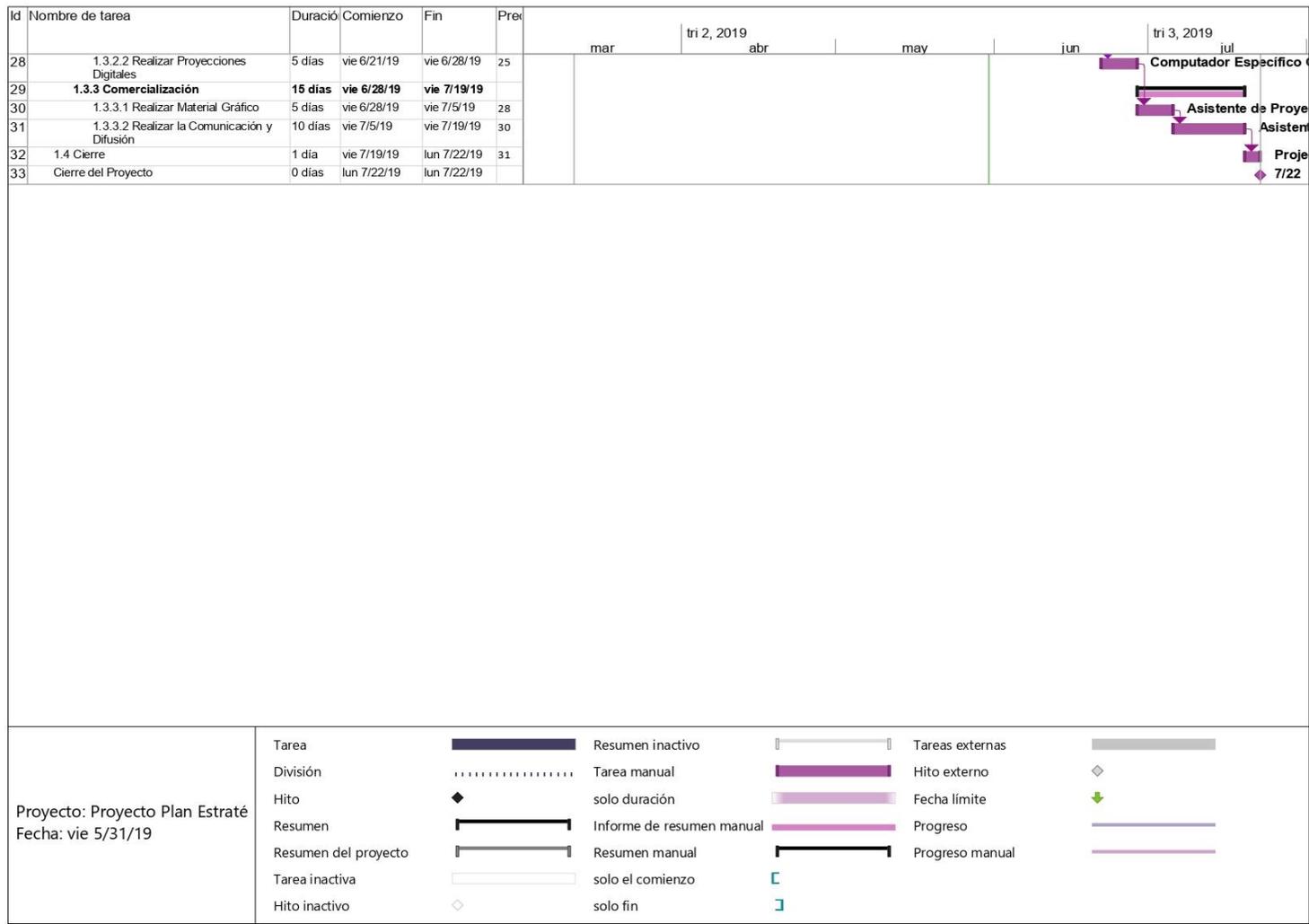


Figura 7. Cronograma del proyecto

3.1.3 Gestión de los Costos (Presupuesto)

3.1.3.1 Plan de Gestión de los Costos

Tabla 18

Plan de gestión de los costos

PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
3/12/18	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos	Carolina Baca
Descripción del Proceso de Gestión de Costos		
<p>En este proceso se realizará el análisis de los costos que incurrirán en el proyecto, los cuales serán necesarios para el desarrollo y conclusión de este; al igual que servirá como base para el control y monitoreo de la utilización de los recursos financieros del proyecto.</p> <p>Para la planificación de este proceso se tomarán los costos de los recursos humanos que se van a emplear en el proyecto, dichos recursos serán contabilizados en horas regulares de trabajo, tomando en cuenta que en la planificación del cronograma han sido omitidos los días festivos y feriados como días laborables.</p> <p>También se tomarán los costos de los materiales y equipos (herramientas tecnológicas) que van a utilizarse en la ejecución del proyecto para el cumplimiento de las expectativas planteadas para el éxito del proyecto.</p> <p>Se realizará el control y monitoreo del presupuesto planificado a través de índices de rendimiento como el CPI, con el cual podremos tener una relación entre el presupuesto planificado y el costo del trabajo ejecutado.</p> <p>Para cambios, alteraciones o actualizaciones de costos, analizados y aprobados, se los realizarán a través de solicitud y registro de cambios.</p>		
Nivel de Exactitud		
<p>Se realizará monitoreo y control del presupuesto, el cual de sobrepasar el rango del 10% del costo planificado, se verificarán las variaciones con la línea base aprobada y establecida, y se desarrollará una nueva estimación con valores actuales.</p>		
Unidad de Medida		
<p>El proyecto se lo realizará en <i>dólares americanos</i> (divisa nacional), moneda utilizada inicialmente para la adquisición de muestras de materiales y catálogos, en la realización de pagos mediante transferencias a proveedores internacionales; posteriormente durante la ejecución del proyecto, los desembolsos se efectuarán en la moneda nacional de cada país.</p>		

Umbral de Control														
UMBRALES DE CONTROL														
Autorización	Reserva de Contingencia	Reserva Gerencia												
Gerente del Proyecto con apoyo del Sponsor	\$3.352,39													
Sponsor (solo)	\$2.011,43	\$5.363,82												
Medición del Rendimiento														
<p>Se realizará control de presupuesto ejecutado con el análisis de valor ganado, índices de medición como el CPI (Cost Performance Index), BAC (Budget at Completion) para medir el desempeño de los costos del proyecto hasta la finalización del mismo</p>														
Presupuestación														
<p>La línea base del proyecto se calculó para los 96 días de su duración, donde se ha calculado los costos de los recursos utilizados, tanto los recursos humanos como equipo y material.</p> <p>El presupuesto se ha desarrollado para cada recurso con el proporcional del tiempo requerido para cumplir con cada una de las actividades.</p>														
Línea Base del Costo														
<p style="text-align: center;">Costo acumulado</p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Costo Acumulado</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Costo Acumulado (USD)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>marzo 2019</td> <td>~\$5,000.00</td> </tr> <tr> <td>abril 2019</td> <td>~\$10,000.00</td> </tr> <tr> <td>mayo 2019</td> <td>~\$25,000.00</td> </tr> <tr> <td>junio 2019</td> <td>~\$60,000.00</td> </tr> <tr> <td>julio 2019</td> <td>~\$65,000.00</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Costo Acumulado (USD)	marzo 2019	~\$5,000.00	abril 2019	~\$10,000.00	mayo 2019	~\$25,000.00	junio 2019	~\$60,000.00	julio 2019	~\$65,000.00
Mes	Costo Acumulado (USD)													
marzo 2019	~\$5,000.00													
abril 2019	~\$10,000.00													
mayo 2019	~\$25,000.00													
junio 2019	~\$60,000.00													
julio 2019	~\$65,000.00													
Actualización y Control														
<p>En el control de los costos del proyecto se realizarán seguimientos quincenales, los cuales se registrarán en informes de desempeño de trabajo, mismo que permitirá tener conocimiento del estado del proyecto, su avance o retraso.</p> <p>Se realizarán solicitudes de cambio si fuere necesario, y actualizaciones en documentos del proyecto y en el plan de dirección del mismo.</p>														

3.1.3.2 Estimación de los Costos

Tabla 19

Estimación de costos

ESTIMACIÓN DE COSTOS	
NOMBRE TAREA	COSTO
1. Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos	\$64.047,80
1.1 Gestión del Proyecto	\$9.000,00
1.1.1 Inicio	\$330,00
1.1.1.1 Realizar el Project Charter	\$240,00
1.1.1.2 Registrar Stakeholders	\$90,00
1.1.2 Planificación	\$8.670,00
1.1.2.1 Plan de Dirección del Proyecto	\$8.670,00
1.1.2.1.1 Planificar la Gestión del Alcance	\$885,00
1.1.2.1.2 Planificar la Gestión del Cronograma	\$885,00
1.1.2.1.3 Planificar la Gestión de los Costos	\$1.180,00
1.1.2.1.4 Planificar la Gestión de la Calidad	\$885,00
1.1.2.1.5 Planificar la Gestión de los Recursos	\$885,00
1.1.2.1.6 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	\$410,00
1.1.2.1.7 Planificar la Gestión de los Riesgos	\$1.475,00
1.1.2.1.8 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	\$1.475,00
1.1.2.1.9 Planificar la Gestión de Participación de los Interesados	\$590,00
1.2 Análisis Preliminar	\$6.956,62
1.2.1 Análisis Económico	\$1.874,12
1.2.1.1 Definir los Productos	\$1.874,12
1.2.2 Realizar el Análisis Financiero	\$687,50
1.2.3 Realizar el Estudio de Viabilidad	\$4.395,00
1.3 Ejecución	\$47.941,18
1.3.1 Acuerdos Estratégicos	\$28.351,18
1.3.1.1 Definir lista de Proveedores Nacionales	\$13.644,34
1.3.1.2 Definir lista de Proveedores Internacionales	\$14.706,84
1.3.2 Imagen y Exhibición	\$15.665,00
1.3.2.1 Montar el Showroom	\$14.715,00
1.3.2.2 Realizar Proyecciones Digitales	\$950,00
1.3.3 Comercialización	\$3.925,00
1.3.3.1 Realizar Material Gráfico	\$1.775,00
1.3.3.2 Realizar la Comunicación y Difusión	\$2.150,00
1.4 Cierre	\$150,00

Se ha desglosado los costos y los porcentajes de representación por cada actividad, paquetes de trabajo, sub entregables y entregables de la estructura de Desglose de Trabajo (EDT), hacia el total del proyecto; siendo el costo total del proyecto de \$64.047,80, con el 100% de realización de las actividades que lo componen.

3.1.3.3 Costo de entregables, paquetes de trabajo y actividades

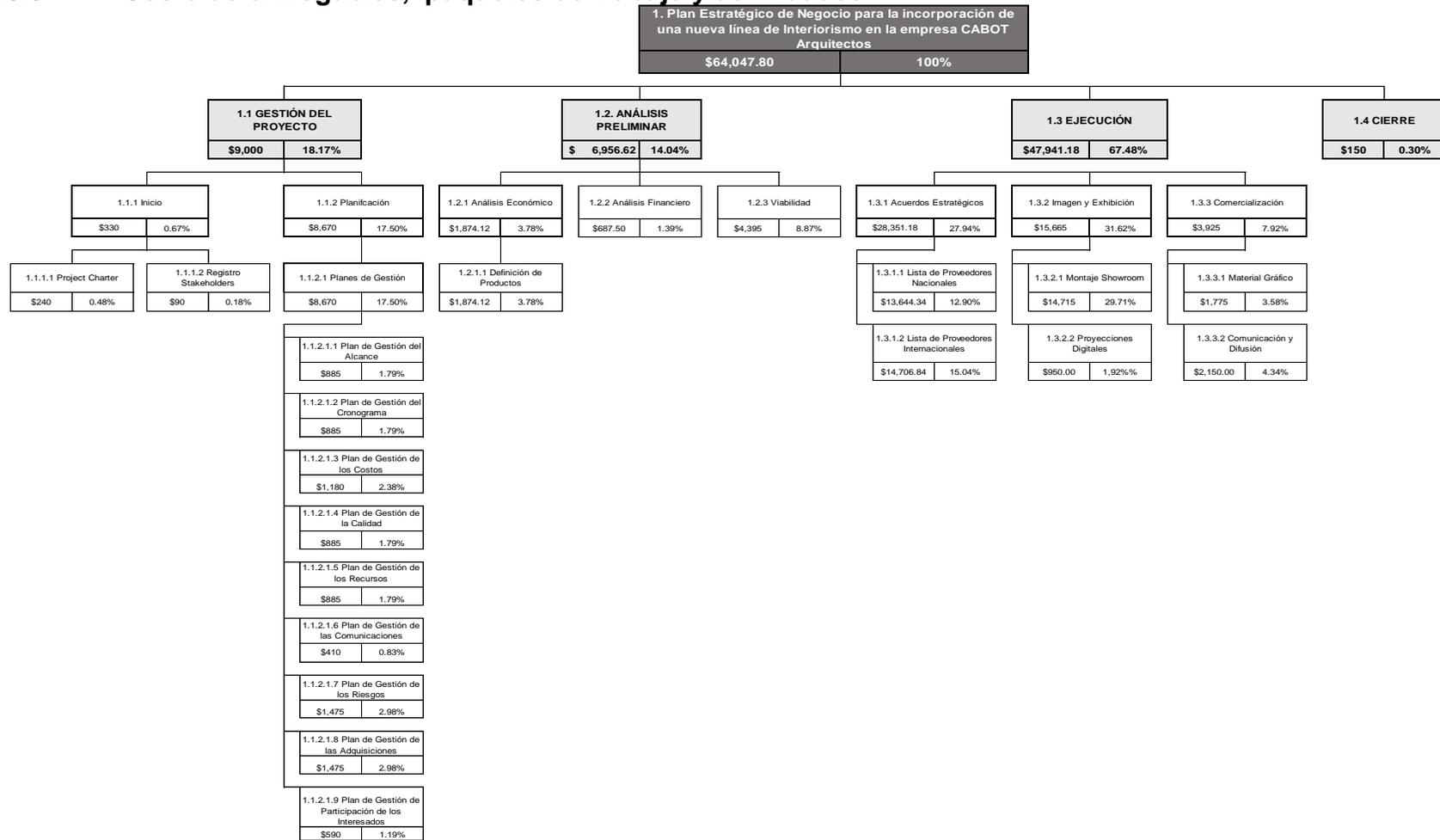


Figura 8. Costo de entregables, paquetes de trabajo y actividades

3.2. Desarrollar el Plan de Gestión de la Calidad, los Recursos Humanos y las Comunicaciones

3.2.1 Gestión de la Calidad

3.2.1.1 Plan de Gestión de la Calidad

Tabla 20

Plan de gestión de calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
17/12/18	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos.	Carolina Baca
Objetivos de Calidad del Proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> Disminuir un 20% los desperdicios en tiempo y un 15% de los recursos y agregar valor al producto a través del control de la gestión de calidad y los estándares de la organización. Crear una política de control de calidad en la organización, a través de medición de conformidad del cliente con al menos el 80% de satisfacción en las compras y en los proyectos realizados. Reducir las fallas en un 10% en productos finales y en el servicio prestado, a través de monitoreo periódico para lograr mantener la calidad integral del negocio. 		
Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad		
<p>Con el proceso de Gestión de Calidad se pretende crear una política organizacional de calidad desde la planificación, ejecución y finalmente mantener un seguimiento y control permanente de los procesos y procedimientos para lograr la mejora continua.</p> <p>El plan de Gestión de Calidad del proyecto se lo realizará para reducir la inconformidad de los clientes en cuanto a productos y servicios que brinde la nueva línea de negocio, por causas como: reclamos en calidad física o funcional del producto, tiempos demorados de producción, problemas de logística y retrasos en entrega, entre otros.</p> <p>Se realizará la documentación pertinente de todos los procesos y cambios en modelos de producción, importación o ventas, de los productos y servicios del modelo de negocio, donde permita corregir errores pasados y generar valor en una base de datos históricos de respuesta a dichas problemáticas.</p> <p>Dentro del control de calidad se realizará verificaciones de hojas técnicas para ensamblajes y construcción tanto de productos como obras, aplicando metodologías como Construcción Lean, mismas que están basadas en la generación de flujo de valor, evitando al máximo desperdicios e</p>		

inconformidades, desde el acercamiento del cliente y su pedido formal, hasta su entrega.

Esta metodología tiene proceso hasta la postventa del producto, la cual ayuda a dar seguimiento para medir la satisfacción de los clientes, y permite corregir errores pasados.

Estándares de Calidad de la Organización

La empresa se encuentra implementando un sistema de control de calidad en los procesos de arquitectura, construcción y obras civiles es la Filosofía Construcción Lean, la cual puede aplicarse en la nueva línea de negocio para mejoramiento de calidad.

Como resultado a una aplicación de control de calidad con metodologías como esta, pueden ser la respuesta al cambio y a la mejora de los procesos, la maximización del valor del producto y la disminución de las pérdidas de los recursos.

Construcción Lean aplica la prueba de los 5 minutos, donde se identifican los puntos de falencia en la calidad, retrasos y desperdicios en tiempo, material y esfuerzo físico, los cuales son factores principales de incremento de costos y tiempo en el producto final.

CALIDAD - PRUEBA DE 5 MINUTOS			
Proyecto:		Responsable:	
Fecha:		Hora:	
Actividad o Rubro:		Gestor:	
TIEMPO PRODUCTIVO		Observación:	
TIEMPO CONTRIBUTIVO		Observación:	
TIEMPO NO CONTRIBUTIVO		Observación:	
Comentario:			

Este tipo de procedimientos se los realizará para el desarrollo de la nueva línea de negocio, y quedará establecido para la ejecución de proyectos futuros.

Procesos de Aplicación de Control de de la Calidad

WP EDT	Requisitos	Métricas	Frecuencia	Responsable
1.3.1	Los acuerdos estratégicos con proveedores sean documentados y subidos a una base de datos donde se brinde información del estado de negociación.	Convenio de negocio con margen de utilidad no menor al 30% y cada producto será recibido con certificado de calidad.	Semanal	N. Bustillos
1.3.2	El lugar de emplazamiento	El emplazamiento y montaje no debe superar	Semanal	D. Llivicura

	del local será de concordancia con el objetivo del diseño y la imagen aprobada. Los materiales que se utilizarán deben poseer certificados de calidad.	el costo establecido para el paquete de trabajo.		
1.3.3	La comercialización será realizada en toda el área urbana y rural.	Cartera de clientes deberá registrar porcentajes semanales de crecimiento de mínimo 10%	Semanal	R. Martínez K. Zambrano

3.2.1.2 Gestionar la Calidad

Tabla 21

Gestionar la calidad

GESTIONAR LA CALIDAD
<p>A través del proceso de gestionar la calidad se realizará un alineamiento de las políticas de calidad del negocio y de sus componentes, con las de la organización; para así incrementar las probabilidades de cumplimiento de objetivos de calidad.</p> <p>Se cumplirán estándares, requisitos y especificaciones de cada uno de los productos, para así asegurar la calidad de los mismos, cuyo fin será la satisfacción de las necesidades de los clientes.</p>
Informes de Calidad
<p>A través de los informes de calidad se revelarán datos de aceptación y conformidad del producto en momentos oportunos, los mismos que serán registrados, documentados y evaluados, generando un repositorio de información para toma de medidas de mejora continua, asegurando así la calidad de los productos y servicios.</p> <p>En los informes de calidad se registrará la existencia de fallas en los productos con rangos de leve, medio y alto, los cuales se tabularán y se obtendrán gráficos que mostrarán los puntos débiles, los mismos que tendrán mayor observación para su control.</p> <p>También se registrarán los productos que han sido sometidos a procesos de mejora, los</p>

que se pueden aplicar, y los que no se aplicaría.

INFORME DE CALIDAD									
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:					RESPONSABLE:				
FECHA:					AUDITORIA FECHA:				
TIPO	X	CONFORMIDAD		FALLAS			MEJORA		
		SI	NO	1 (leve)	2 (medio)	3 (grave)	Aplicada	Por aplicar	No aplica
Mueble bajo diseño									
Mueble colección									
Lámparas / luminarias									
Accesorio luminaria									
Decoración									
Papel Tapiz									
Textiles									
Estucados / Pintura									
Cerámicas / Porcelanatos									
Pisos									
Revestimientos / Fachaletas									
Cielo Falso									
Divisiones									
Cortinas / Persianas									
Chimeneas									
Otro: _____									
Total por punto:									
Acciones de Mitigación						Fecha de implementación			
Descripcion de NO conformidad									
Recomendaciones									
Realizado por									
Autorizado por						Fecha de cierre			

Los valores para medición de las fallas estarán dadas por:

- Leves: cuyo daño sea superficial y corregible sin necesidad de remanufacturar, intervención de piezas de reposición o costos superiores al 5%.
- Medios: cuyo daño intervenga la funcionalidad del objeto con el reemplazo de piezas de hasta el 15% de los costos del producto y la intervención máximo de un día laborable de mano de obra,
- Alta: cuyo daño sea superior al tiempo de reparación de un día laborable, sea menester el reemplazo de mas de piezas donde el costo sea superior al 15%, o el reemplazo total del producto.

Adjunto a este documento se realizará un levantamiento de información por cada producto con su ficha de seguimiento, donde se designará codificaciones individuales.

FICHA DE PRODUCTO					
		CONFORMIDAD		OBSERVACIONES	
TIPO	Mueble bajo diseño	CÓDIGO	MD.		
Producto		MD.001	SI	NO	
Producto		MD.002	SI	NO	
Producto		MD.003	SI	NO	
Producto		MD.004	SI	NO	
Producto		MD.005	SI	NO	
Producto		MD.006	SI	NO	
TIPO	Mueble colección	CÓDIGO	MC.		
Producto		MC.001	SI	NO	
Producto		MC.002	SI	NO	
Producto		MC.003	SI	NO	
Producto		MC.004	SI	NO	
Producto		MC.005	SI	NO	
Producto		MC.006	SI	NO	
TIPO	Lámparas / luminarias	CÓDIGO	LM.		
Producto		LM.001	SI	NO	
Producto		LM.002	SI	NO	
Producto		LM.003	SI	NO	
Producto		LM.004	SI	NO	
Producto		LM.005	SI	NO	
Producto		LM.006	SI	NO	

3.2.1.3 Controlar la Calidad

Tabla 22
Control de calidad

CONTROL DE CALIDAD
Mediciones de control de calidad
<p>Se realizarán informes semanales del desempeño de los indicadores del proyecto, mismos que contendrán información acerca de: quien desarrolló la actividad, la persona responsable, problemas detectados y observaciones respectivas.</p> <p>El proceso de control de calidad se llevará a cabo con el fin de detectar errores y fallas oportunamente, las cuales pueden ser corregidas y mitigadas a tiempo, evitando pérdidas de recursos y retrasos en cronograma; para lo cual se desarrollará un estudio en etapas de: preventa, venta y posventa; analizando tanto a los productos como al servicio.</p> <p>En este proceso se realizará control sobre la imagen del producto, su funcionalidad, seguridad y compatibilidad con productos que complementen la compra; a su vez en el servicio brindado por asesores de ventas, personal técnico y de logística, para lograr cumplir con los objetivos planteados.</p> <p>Como complemento a esto se realizará la prueba de 5 minutos antes descrita, la cual con el semáforo de indicadores determinará el estado de la actividad.</p>

NOMENCLATURA	
R	Responsable
A	Aprobador
C	Consultado
I	Informado

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (R.A.C.I) EN LA GESTIÓN DE CALIDAD						
NOMBRE TAREA	PM	COORD PROY.	ASIST PROY	JEFE ADQUIS.	AUX LOG	ARQ
Verificar el ingreso de productos adquiridos	I	I	C	R	C	C
Verificar los productos que cumplan las especificaciones técnicas	I	I	C	I	R	C
Realizar el Informe de calidad	I	I	C	I	R	I
Realizar la ficha de calidad de productos	I	I	C	I	R	I
Controlar la calidad preventa	I	I	C	I	R	I
Controlar la calidad en venta	I	I	C	I	R	I
Controlar la calidad pos venta	I	I	C	I	R	I
Auditar los productos de manera interna	I	A	R	I	C	I
Auditar el servicio brindado	I	A	R	I	C	I
Actualizar los documentos de calidad	I	A	R	I	C	I
Realizar cambios de alcance, tiempo o presupuesto	A	R	C	I	I	I

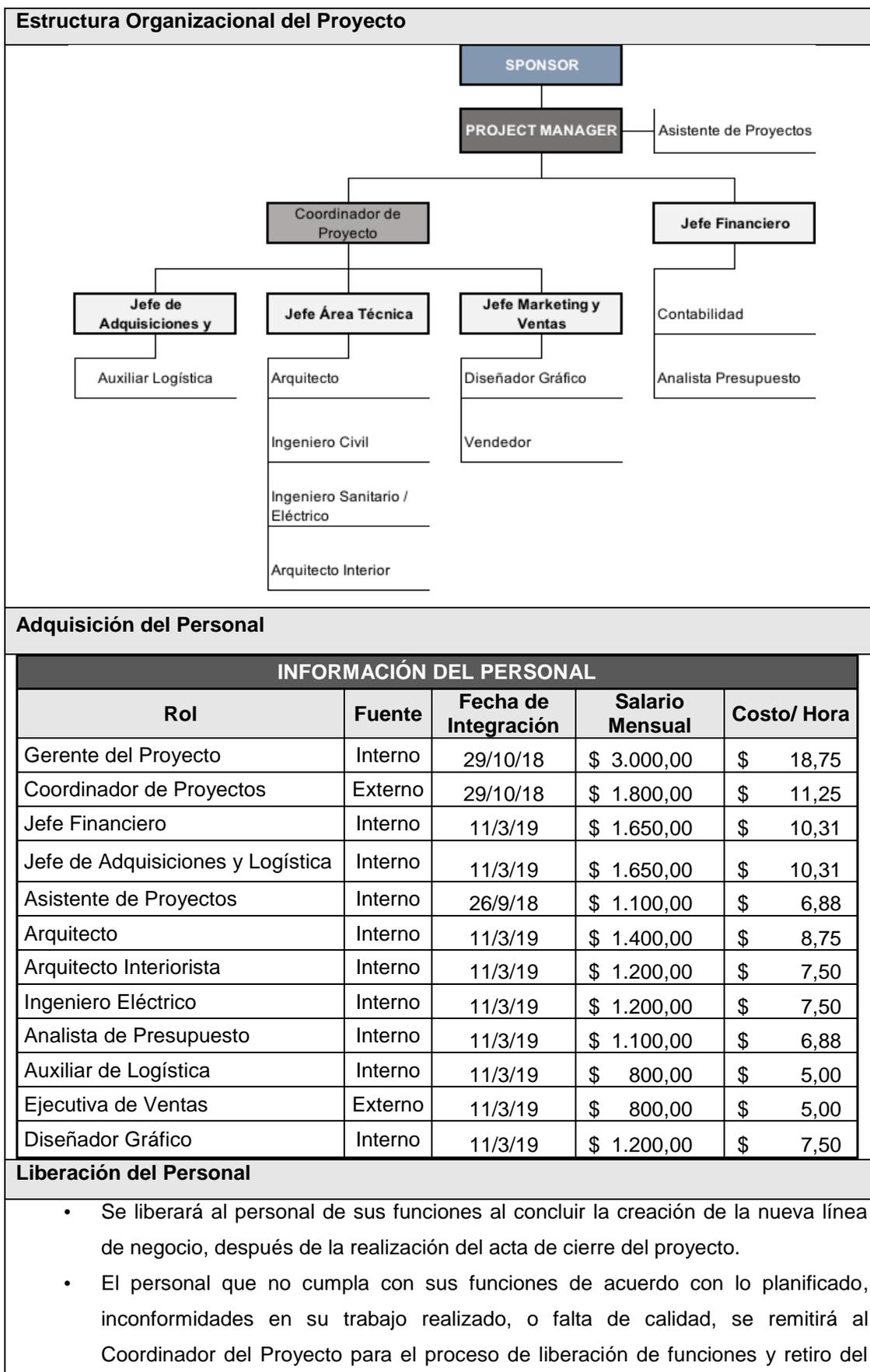
Tabla 23
Control de calidad

CONTROL DE CALIDAD						
PREVENTA						
PRODUCTO: _____						
		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	EXISTENCIA DE FALLAS	OBSERVACIONES
1	FUNCIÓN: El producto cumple las características de funcionamiento correctamente					
2	FUNCIÓN: El sistema de sujeción externo del producto propone estabilidad					
3	FUNCIÓN: El sistema de sujeción interno del producto es compacto					
4	ESTÉTICO - FORMAL: El producto cumple con las características del diseño original					
5	ESTÉTICO: Los detalles estéticos del producto cumplen con el diseño					
6	ESTÉTICO: La textura de diseño se asemeja con el diseño del producto					
7	FORMAL: La imagen integral del producto se relaciona con el concepto del negocio					
8	FORMAL: Las aristas del producto proponen simetría y/o armonía					
9	Existencia de instructivo e instalación y manejo de productos					
10	Alternativas de complemento del producto al diseño integral					
SERVICIO						
		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	EXISTENCIA DE FALLAS	OBSERVACIONES
1	Logística y despacho de productos en showroom a tiempo (fecha y hora)					

2	Inventario actualizado de mobiliario					
3	Inventario actualizado de material eléctrico					
4	Inventario actualizado de material de acabados					
5	Inventario actualizado de elementos de decoración					
6	Información actualizada en espacios digitales					
7	Respuesta a preguntas y sugerencias					
EN VENTA						
PRODUCTO: _____						
		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	EXISTENCIA DE FALLAS	OBSERVACIONES
1	El producto en demostración cumple con las funcionalidades					
2	El producto en demostración se encuentra en buen estado					
3	El producto presenta variantes de color y medidas disponibles presenciales o en catálogos					
4	Catálogos actualizados de stock disponible					
5	Garantía técnica del producto disponible: fechas de vigencia, políticas.					
SERVICIO						
		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	EXISTENCIA DE FALLAS	OBSERVACIONES
1	Personal en ventas ofrece alternativas					
2	Personal técnico ofrece simulación de equipamiento					
3	La logística para entrega del producto cumple tiempo de despacho de 5 minutos al producto que se encuentra en stock inmediato					
4	El personal indicado realiza cotización a tiempo					

POS VENTA						
PRODUCTO: _____						
		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	EXISTENCIA DE FALLAS	OBSERVACIONES
1	Existencia de repuestos o piezas para reposición					
2	Control de validez de garantía					
3	Auditoría de producto para sustitución					
SERVICIO						
		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	EXISTENCIA DE FALLAS	OBSERVACIONES
1	Encuesta de satisfacción del cliente					
2	Seguimiento a futuras necesidades del cliente					
3	Catálogos digitales actualizados					

MATRIZ DE CONTROL					
FECHA	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE	PERSONA QUE REALIZA EL CONTROL	PROBLEMAS	OBSERVACIONES
	Control de productos importados				
	Control de Stock nacional				
	Control de inventario				
	Servicio de ventas				
	Servicio técnico				
	Servicio de asesoría técnica				
	Información en medios digitales				
	Información de catálogos				
	Instalación de equipamiento				
	Instalación de mobiliario				
	Seguimiento cartera de clientes				
	Servicio Post venta				



equipo de trabajo, rigiéndose a las políticas internas de la empresa y a lo dictaminado en la Ley Orgánica de Trabajo.

- Se realizará la liberación de las funciones y posterior retiro del equipo de trabajo si la persona a través de un documento formal anuncia su renuncia, sometiéndose al reglamento interno de la empresa y a lo dictaminado en la Ley Orgánica de Trabajo.
- Si por casos extremos, como incapacidad por enfermedad, se realizará la liberación de ella, y se realizará la cancelación de los servicios prestados rigiéndose a las políticas internas de la empresa sin emitir ningún tipo de sanciones.

Reconocimientos

- Todo personal con alto desempeño será reconocido públicamente por toda la duración del proyecto.
- Las personas que destaquen con su trabajo, serán conservados como personal activo de la empresa.
- Las personas con óptimo desempeño serán compensadas con apoyo no financiero, para la realización de estudios de alto nivel (flexibilidad de horarios, home office, etc.). El desempeño será cuantificado mensualmente según la agilidad de: documentación de procesos, respuesta a problemas, atención al cliente, ventas realizadas; en una escala de 1 a 5.
- Todas las personas que pertenecen al equipo podrán sugerir y emitir ideas para la mejora del proyecto y del negocio, las cuales serán gratificadas con reconocimiento público por su valioso aporte.
- Todos los integrantes del equipo pueden realizar ventas de los productos del negocio, si llega o sobrepasa el umbral de ventas establecidas, comisionará un porcentaje extra por cada una de ellas.

Capacitaciones

- Se realizará una capacitación al inicio del proyecto, en la cual se darán a conocer los reconocimientos a profesionales que integrarán el equipo de trabajo.
- Se realizarán capacitaciones mensuales al equipo de trabajo para la atención a los clientes.

3.2.2.2 Matriz de Roles y Responsabilidades

Tabla 26
Roles y responsabilidades

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
Nombre	Rol	Contacto	Responsabilidad
MsC. Andrés Salgado	Sponsor	psalgado@cabotarq.uitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o rechazar el Plan de Dirección del Proyecto • Gestionar fuentes financieras del proyecto • Aprobar o rechazar cambios del proyecto • Aprobar o rechazar ajustes de cronograma y presupuesto del proyecto
Arq. Carolina Baca	Gerente del Proyecto	a.baca@cabotarquitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar y realizar el Plan de Dirección del Proyecto • Responder por KPIs desempeño del proyecto • Gestionar cambios y mejoras del proyecto • Aprobar o rechazar el personal clave que actuará en el proyecto
Ing. Katherine Baca	Coordinador de Proyectos	k.baca@cabotarquitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y coordinar el montaje físico del negocio • Coordinación de comunicación entre áreas • Documentar procesos del proyecto • Informes de Calidad
Lic. Mauro Armas	Jefe Financiero	contact@cabotarquitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por recursos financieros del proyecto • Facilitar el flujo de fondos para adquisiciones, pago a proveedores • Recaudación de ventas
Ing. Nelly Bustillos	Jefe de Adquisiciones y Logística	nrociobv@hotmail.com	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y coordinar la importación de productos • Gestionar y coordinar la adquisición de productos • Coordinar el despacho de productos • Coordinar el stock disponible en el showroom

Arq. Jaime Tapia	Asistente de Proyectos	jaimetapia.tapia@gmail.com	<ul style="list-style-type: none"> • Ser de apoyo para el desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto • Apoyar en el desarrollo de estudio de viabilidad del negocio • Dirigir el desarrollo gráfico de la imagen del negocio
Arq. Diego Llivicura	Arquitecto	d.llivicura@cabotarquitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y Montaje del showroom • Diseño y asesoría de proyectos de clientes • Cotización de proyectos de clientes
Arq. Int. Fernanda Ponce	Arquitecto Interiorista	f.ponce@cabotarquitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y Montaje del showroom • Diseño y asesoría de proyectos de clientes • Cotización de proyectos de clientes
Francisco Pérez	Analista de Presupuesto	fperez68@gmail.com	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del rendimiento de los recursos financieros del proyecto • Soporte en pago a proveedores • Soporte en la recaudación de ventas
Manuel Gómez	Auxiliar de Logística	juanma_dv@hotmail.com	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte en la coordinación de adquisición de los productos • Coordinar el despacho de productos • Logística del stock del showroom
Lic. Karina Zambrano	Ejecutiva de Ventas	ventas@cabotarquitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Demostración y venta de productos • Cotización de proyectos de clientes • Incrementar la cartera de clientes • Base de datos de clientes
Rafael Martínez	Diseñador Gráfico	j.martinez@cabotarquitectos.com	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la imagen del negocio • Diseño de publicidad para medios • Diseño de catálogos y muestras de productos

Tabla 27
Nomenclatura Matriz R.A.C.I.

NOMENCLATURA	
R	Responsable
A	Aprobador
C	Consultado
I	Informado

3.2.2.3 Matriz de Responsabilidades R.A.C.I.

Tabla 28

Matriz de responsabilidades R.A.C.I.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES R.A.C.I.												
NOMBRE TAREA	PM	COORD PROY.	ASIST PROY	JEFE LOG	AUX LOG	JEFE FIN.	A. PRESP	ARQ	ARQ. INT	ING. ELEC.	DIS.	VENTAS
1. Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos												
1.1 Gestión del Proyecto												
1.1.1 Inicio												
1.1.1.1 Realizar el Project Charter	A	R	C									
1.1.1.2 Registrar los Stakeholders	A	R	C									
1.1.2 Planificación												
1.1.2.1 Plan de Dirección del Proyecto												
1.1.2.1.1 Planificar la Gestión del Alcance	A	R	C									
1.1.2.1.2 Planificar la Gestión del Cronograma	A	R	C	I				I	I	I		
1.1.2.1.3 Planificar la Gestión de los Costos	A	R	C			I						
1.1.2.1.4 Planificar la Gestión de la Calidad	A	R	C	I								
1.1.2.1.5 Planificar la Gestión de los Recursos	A	R	C	I	I	I	I					

3.2.3 Gestión de las Comunicaciones

3.2.3.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Tabla 29

Plan de gestión de las comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
15/01/19	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos.	Carolina Baca
Objetivo del Plan de Comunicación		
<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo principal del Plan de Gestión de las Comunicaciones es transmitir la información correcta y de manera oportuna a todos los involucrados en el proyecto para la realización de actividades con eficacia. • Dar pronta y mejor respuesta a problemas suscitados en el proyecto. • Establecer una cultura de comunicación activa, dinámica y segura a los interesados en el proyecto. 		
Diagrama de Comunicación		
<pre> graph TD Empresa[Empresa] --- Proyecto[Proyecto] Proyecto --- Equipo[Equipo] Proyecto --- Proveedores[Proveedores] </pre>		
Información a transmitir		
<ul style="list-style-type: none"> • Alcance del proyecto • Informes de calidad • Informes de desempeño • Informes de irregularidades y problemas suscitados • Petición de autorizaciones, ampliaciones, omisiones, cambios, etc. • Conformaciones de equipo de trabajo, roles y responsabilidades • Información técnica general y específica 		

- Política de la empresa

Método de Comunicación

Se realizará en todos los casos un modelo de comunicación lineal interactiva, la cual se basará en la retroalimentación, ya sea la entrega del mensaje de manera formal e informal y por cualquier medio que se utilice, asegurando la comprensión del mensaje brindado.

Los métodos que se utilizarán son principalmente de manera interactiva e interpersonal, los cuales permitirán la alimentación de propuestas con los conocimientos de miembros del equipo.

Para las gratificaciones y reconocimientos por excelencia y cumplimiento de manera satisfactoria sus labores, se los realizarán de una manera pública.

También se hará uso de herramientas tecnológicas para la emisión e intercambio de información con el equipo, como uso de correos electrónicos institucionales, mensajes de texto, entre otros.



3.2.3.2 Matriz de Distribución de la Información

Tabla 30
Distribución de la información

DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN				
NOMBRE	ROL	TIPO DE INFORMACIÓN	MEDIO	CONTACTO
MsC. Andrés Salgado	Sponsor	Control	Correo electrónico	psalgado@cabotarquitectos.com
Carolina Baca	Gerente del Proyecto	Total	correo electrónico,	a.baca@cabotarquitectos.com

			celular	
Ing. Katherine Baca	Coordinador de Proyectos	Total	correo electrónico, celular, presencial	k.baca@cabotarquitectos.com
Lic. Mauro Armas	Jefe Financiero	Total	correo electrónico, celular, presencial	contact@cabotarquitectos.com
Ing. Nelly Bustillos	Jefe de Adquisiciones y Logística	Total	correo electrónico, celular, presencial	nrociobv@hotmail.com
Arq. Jaime Tapia	Asistente de Proyectos	Total	correo electrónico, celular, presencial	jaimetapia.tapia@gmail.com
Arq. Diego Llivicura	Arquitecto	Total	correo electrónico, celular, presencial	d.llivicura@cabotarquitectos.com
Arq. Int. Fernanda Ponce	Arquitecto Interiorista	Total	correo electrónico, celular, presencial	f.ponce@cabotarquitectos.com
Francisco Pérez	Analista de Presupuesto	Total	correo electrónico, celular, presencial	fperez68@gmail.com
Manuel Gómez	Auxiliar de Logística	Total	correo electrónico, celular, presencial	juanma_dv@hotmail.com
Lic. Karina Zambrano	Ejecutiva de Ventas	Total	correo electrónico, celular, presencial	ventas@cabotarquitectos.com
Rafael Martínez	Diseñador Gráfico	Total	correo electrónico, celular, presencial	j.martinez@cabotarquitectos.com
Zhuang Xiongcai	Proveedor China	Negociación / Informativo	Correo electrónico, video llamada	miguel4728@hotmail.com
Aurelia De La Torre	Proveedor España	Negociación / Informativo	Correo electrónico, video llamada	ventas@persax.es
Danilo Stefanini	Proveedor Italia	Negociación / Informativo	Correo electrónico, video llamada	danilostefanini@progettoparato.it
Dr. Edison Oñate	Entidad Reguladora	Control	Oficios, correo electrónico	info@ecp.ec

3.3 . Planificar la Gestión de Riesgos

Tabla 31

Plan de gestión de los riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
28/01/19	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos.	Carolina Baca
Estrategia de riesgos		
<ul style="list-style-type: none"> • El plan de gestión de los riesgos se encontrará a cargo del Gerente del proyecto, el cual levantará información de los posibles riesgos en el mismo para desarrollar estrategias de: evitar, mitigación, transferencia y aceptación. • Se analizará el impacto de los posibles riesgos para la prevención de los mismos y se desarrollarán las respuestas ideales para cada uno de ellos. • Se realizará monitoreos periódicos de manera semanal para detección de nuevos posibles riesgos, y control de los ya detectados. 		
Metodología		
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán reuniones mensuales para comparar resultados de proyectos anteriores, considerándolos como repertorios de riesgos registrados y gestionados. • Se desarrollará la identificación de riesgos, los cuales que se registrarán y documentarán, asignándoles un identificador único en el registro de riesgos. • Se realizará un análisis cualitativo de los riesgos y determinará las probabilidades de impacto de los mismos. 		
Roles y Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo desarrollará un listado de posibles riesgos, siendo analizados por el Gerente y el Coordinador del Proyecto. Se realizará este listado con todos los miembros para: obtener mayor espectro de posibles riesgos, intervención e interacción entre los miembros para la conciencia y colaboración de todos. • El responsable de la gestión de los riesgos identificados es el Gerente del Proyecto. • El responsable de la documentación de los riesgos es el Coordinador del Proyecto, para posterior aprobación del Gerente del Proyecto. • El Gerente del Proyecto apoyado en el coordinador, designarán la responsabilidad de monitoreo de cada riesgo al encargado de cada actividad. 		

3.3.1 Identificación de los Riesgos

Tabla 32
Identificación de los Riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS													
ACTIVIDAD	RIESGO		DESCRIPCIÓN	CAUSA	EFECTO	OBJETIVO AFECTADO				CATEGORÍA			
						ALCANCE	CRONOGRAMA	COSTO	CALIDAD	GERENCIA DE PROYECTOS	ORGANIZACIÓN	TÉCNICO	EXTERNO
Realizar el Project Charter	R01	Deficiencia en la realización del proyecto	Documento básico sin información real del proyecto	Elaboración errónea del alcance del proyecto e información incompleta	El incumplimiento de los objetivos planteados y fracaso del proyecto	X	X	X	X	X			
Registrar los Stakeholders	R02	Bloqueo de actividades	Se pueden bloquear la realización de actividades por involucrados no estimados en el proyecto.	No identificar correctamente a los involucrados directos o indirectos del proyecto	Puede provocar que el proyecto sea interrumpido o cancelado.	X	X	X	X	X			X
Planificar la Gestión del Alcance	R03	Incumplimiento de actividades del proyecto	Realización incompleta de tareas y abarcar más áreas de las identificadas	Cambios constantes en el alcance del proyecto	Aumento o disminución de productividad planteada	X				X			

Planificar la Gestión del Cronograma	R04	Entregables retrasados	Se relaciona con todas las entregas tardías de productos y proyectos a clientes	Incumplimiento de cronograma	Generación de intereses e Incurrimiento de multas		X	X	X	X	X		
	R05	Logística afectada por acumulación de tareas	Para lograr el cumplimiento de entregas se incurre en costos extras	Estimación errónea de la duración de las actividades	Disminución de margen de ganancia y rentabilidad		X	X			X		
Planificar la Gestión de Costos	R06	Incumplimiento del presupuesto establecido	Las actividades no estimadas en el presupuesto incrementan los costos finales del proyecto	Información obsoleta o sin actualizaciones de costos	Actividades inconclusas por falta de liquidez	X		X	X	X	X		
	R07	Sobre costeo de actividades	Mal manejo de la información de costos de las actividades	Estimación de costos sin fundamentos	Precios no competitivos en el mercado	X		X	X	X	X		
Planificar la Gestión de Calidad	R08	Disminución de Ventas y realización de proyectos	Los productos para venta presentan desperfectos que son reflejados en el rechazo de la acogida por el cliente	Productos con fallas o mala calidad por incumplimiento a normas de calidad	Mayor tiempo estimado de retorno de inversión			X	X		X		
	R09	Devolución de compras	Rechazo de los productos por falta de calidad	Insatisfacción de los clientes en los productos adquiridos	Disminución de cartera de clientes			X	X		X		

Planificar la Gestión de los Recursos	R10	Reasignación de recursos	Tareas realizadas más de una vez por varios recursos	Asignación de roles y funciones errónea	Disminución de productividad	X	X	X	X	X	X	X	
	R11	Desperdicio de materiales, herramientas y esfuerzo	Utilización inadecuada de los recursos para cumplimiento de una actividad	Mala estimación de recursos	Incremento de costos de los productos			X	X			X	
Planificar la Gestión de las Comunicaciones	R12	Baja productividad	La comunicación deficiente o incorrecta provoca que las tareas se realicen más de una vez por diferentes personas	Flujo de información deficiente	Realización multiplicada de tareas y desperdicio de recursos	X	X				X		
	R13	Información tardía de órdenes de compra y para ejecución de proyectos	Información enviada por canales no socializados o no reconocidos por el personal	Vías de información inadecuadas	Pérdida de oportunidad de venta y cumplimientos tardíos con clientes	X	X	X	X	X	X		
Planificar la Gestión de Riesgos	R14	Riesgos potenciales no detectados	Todos los riesgos que no se han identificado internos o externos	Levantamiento de información escueta	Fracaso en el proyecto	X		X	X	X	X	X	
Planificar la Gestión de las Adquisiciones	R15	Insumos con retraso	Entregas fuera de tiempo de materia prima, equipos o mobiliario por compras tardías	Contratos mal especificados y mal desarrollados	Incumplimiento de cronograma			X	X	X	X		

	R16	Problemas legales con proveedores	La falta de entendimiento en el alcance de los contratos puede generar problemas con proveedores	Emisión de tipo de contratos erróneo	Retraso del proyecto y costos extras	X		X		X	X		
Planificar la Gestión de Participación de los Interesados	R17	Afectación de interesados interrumpa el desarrollo del proyecto	El análisis de cada uno de los interesados relacionados con el proyecto permite monitorearlos para evitar interrupciones en el desarrollo del proyecto	Mala estimación de involucramiento de interesados	No se cumplan las metas planteadas	X	X	X		X	X		
	R18	Acciones de los interesados en contra del proyecto	Individuos con intereses opositores a la ejecución y desarrollo de proyecto	Falta de monitoreo de los interesados	Proyecto paralizado	X	X	X		X	X		
Definir de Productos	R19	Aumento de inventario	Productos sin atractivo para el cliente generan incremento de inventario	Productos obsoletos o sin interés de los clientes	Pérdida de oportunidad de venta y menor utilidad	X		X		X	X		
	R20	Pérdida de interés de clientes del negocio	Desinterés del stock de productos y catálogos escuetos	Falta de innovación en tecnología y variedad	Rentabilidad baja del negocio e inversión infructífera	X		X		X		X	

Realizar el Análisis Financiero	R21	Insostenibilidad financiera del negocio	El levantamiento y análisis financiero del negocio no posee información válida de la realidad	Cálculo de índices de retorno de capital y proyecciones erróneas	Fracaso en el proyecto	X		X		X				
	R22	Falta de financiamiento de entidades bancarias	No obtener apoyo financiero por parte de entidades bancarias para la adquisición de materiales de construcción para acabados	Condición país	Oferta limitada de productos	X		X	X	X				X
Realizar el Estudio de Viabilidad	R23	Estudio de mercado inexacto	Sondeo de mercado con información inválida de tendencias de compra	Encuesta mal estructurada	Los datos recabados no son reales			X	X	X				
	R24	No llegar a metas de ventas	Productos adquiridos para la venta no son de interés del cliente	Target mal enfocado	Desinterés de productos importados y adquiridos para la venta			X		X				
Definir lista de Proveedores Nacionales	R25	No cuenten con los productos de interés	Los proveedores nacionales que cuentan con información caduca o sin actualización de los productos de venta	Selección de proveedor erróneo	Recurrir a reproceso de selección de proveedores y retraso de entregas de	X		X	X				X	X

					proyectos									
	R26	Incumplimiento de entregas de materiales y productos	Proveedores incumplidos en entregas programadas	No proceder con protocolos de selección	Falta de cumplimiento de entrega de productos requeridos	X	X	X				X	X	
Definir lista de Proveedores Internacionales	R27	Largos tiempos de entregas de productos	Estimación errónea de tiempos de importación y desaduanización de productos	Trámites de desaduanización lentos	Retraso del proyecto y costos extras		X	X					X	X
	R28	Incumplimiento de entregas de materiales y productos	Proveedores incumplidos en entregas programadas	No proceder con protocolos de selección	Falta de cumplimiento de entrega de productos requeridos		X	X				X	X	
Montar el Showroom	R29	Falta de interés del cliente en los productos de exhibición	El montaje del showroom no cuenta con productos llamativos de demostración	Deficiencia en el diseño y ocupación de materiales	Pérdida de oportunidad de venta de los productos y servicios	X		X					X	

Realizar Proyecciones Digitales	R30	Falta de interés del cliente en los productos que se proyectan	Redes sociales y medios electrónicos con información de productos y servicios que no logran captar la atención de los clientes	Falta de aplicación de conceptos psicología del cliente y tendencias de compra	Pérdida de oportunidad de venta de los productos y servicios	X		X					X	
Realizar Material Gráfico	R31	Que no sea fructífero el material gráfico	Mala utilización de información de productos y servicios	Diseño poco atractivo al cliente	Costo innecesario del rubro	X		X					X	
Realizar la Comunicación y Difusión	R32	Ventas bajas	Las ventas por difusión en medios no cumplan con las expectativas	Target mal enfocado	Prolongación del tiempo estimado para el retorno de la inversión	X		X					X	
Cierre	R33	Actividades sueltas y sin culminación	Las actividades del proyecto deben culminar cuando el proyecto se ha terminado	Mala gestión de cierre	Posible incremento en costos por cierres tardíos	X					X			

3.3.2 Análisis Cualitativo de los Riesgos

Tabla 33

Matriz de probabilidad de impacto

PROBABILIDAD	5 (muy alto)	5	10	15	20	25
	4 (alto)	4	8	12	16	20
	3 (medio)	3	6	9	12	15
	2 (bajo)	2	4	6	8	10
	1 (muy bajo)	1	2	3	4	5
		1 (muy bajo)	2 (bajo)	3 (medio)	4 (alto)	5 (muy alto)
IMPACTO						

CALIFICACIÓN DE RIESGO	
15 a 25	Riesgo Crítico
5 a 12	Riesgo medio
1 a 4	Riesgo Menor

3.3.2.1 Matriz de resultados de análisis cualitativo

Tabla 34

Identificación de riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
ACTIVIDAD	RIESGO		RESPONSABLE	ANÁLISIS CUALITATIVO		
				PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO
Realizar el Project Charter	R01	Deficiencia en la realización del proyecto	A. Baca	1	4	4

Registrar los Stakeholders	R02	Bloqueo de actividades	K. Baca	2	4	8
Planificar la Gestión del Alcance	R03	Incumplimiento de actividades del proyecto	A. Baca	2	4	8
Planificar la Gestión del Cronograma	R04	Entregables retrasados	J. Tapia	4	5	20
	R05	Logística afectada por acumulación de tareas	M. Gómez	3	3	9
Planificar la Gestión de Costos	R06	Incumplimiento del presupuesto establecido	F. Pérez	2	5	10
	R07	Sobre costeo de actividades	F. Pérez	1	5	5
Planificar la Gestión de Calidad	R08	Disminución de Ventas y realización de proyectos	D. Llivicura	3	5	15
	R09	Devolución de compras	D. Llivicura	2	4	8
Planificar la Gestión de los Recursos	R10	Reasignación de recursos	J. Tapia	1	3	3
	R11	Desperdicio de materiales, herramientas y esfuerzo	J. Tapia	1	3	3
Planificar la Gestión de las Comunicaciones	R12	Baja productividad	K. Baca	1	3	3
	R13	Información tardía de órdenes de compra y para ejecución de proyectos	K. Baca	2	4	8
Planificar la Gestión de Riesgos	R14	Riesgos potenciales no detectados	K. Baca	2	5	10

Planificar la Gestión de las Adquisiciones	R15	Insumos con retraso	N. Bustillos	3	5	15
	R16	Problemas legales con proveedores	N. Bustillos	1	5	5
Planificar la Gestión de Participación de los Interesados	R17	Afectación de interesados interrumpa el desarrollo del proyecto	J. Tapia	2	4	8
	R18	Acciones de los interesados en contra del proyecto	J. Tapia	2	4	8
Definir de Productos	R19	Aumento de inventario	M. Gómez	2	3	6
	R20	Pérdida de interés de clientes del negocio	M. Ponce	2	4	8
Realizar el Análisis Financiero	R21	Insostenibilidad financiera del negocio	F. Pérez	3	5	15
	R22	Falta de financiamiento de entidades bancarias	M. Armas	3	5	15
Realizar el Estudio de Viabilidad	R23	Estudio de mercado inexacto	M. Ponce	2	5	10
	R24	No llegar a metas de ventas	K. Zambrano	2	4	8
Definir lista de Proveedores Nacionales	R25	No cuenten con los productos de interés	N. Bustillos	3	4	12
	R26	Incumplimiento de entregas de materiales y productos	M. Gómez	2	5	10

Definir lista de Proveedores Internacionales	R27	Largos tiempos de entregas de productos	N. Bustillos	3	5	15
	R28	Incumplimiento de entregas de materiales y productos	M. Gómez	2	5	10
Montar el Showroom	R29	Falta de interés del cliente en los productos de exhibición	D. Llivicura	1	4	4
Realizar Proyecciones Digitales	R30	Falta de interés del cliente en los productos que se proyectan	R. Martínez	1	4	4
Realizar Material Gráfico	R31	Que no sea fructífero el material gráfico	R. Martínez	1	4	4
Realizar la Comunicación y Difusión	R32	Ventas bajas	K. Zambrano	2	4	8
Cierre	R33	Actividades sueltas y sin culminación	A. Baca	2	5	10

3.3.2.2 Planificación de la respuesta a los riesgos

Se plantean estrategias para respuesta a los riesgos críticos del proyecto, las cuales son: mitigar, transferir, evitar y aceptar.

La designación de estas estrategias se encuentra a cargo del Gerente del Proyecto hacia los responsables de cada actividad descritos en la Gestión de Cronograma.

Tabla 35
Repuesta a los riesgos

RESPUESTA A LOS RIESGOS						
ACTIVIDAD	COD.	RIESGO	RESPONSABLE	RESULTADO	RESPUESTA	
					ESTRATEGIA	ACCIÓN
Planificar la Gestión del Cronograma	R04	Entregables retrasados	J. Tapia	20	Evitar	Verificar el cumplimiento de cronograma, haciendo revisiones previas antes del cumplimiento de las fechas establecidas y realizar un estricto seguimiento a los proveedores
Planificar la Gestión de Calidad	R08	Disminución de Ventas y realización de proyectos	D. Llivicura	15	Mitigar	Priorizar el control de calidad de los productos y servicios que se presta, con cumplimiento de auditorías periódicas semanales
Planificar la Gestión de las Adquisiciones	R15	Insumos con retraso	N. Bustillos	15	Aceptar	Tener alternativas constructivas similares en el caso de tener que utilizar de manera emergente.
Realizar el Análisis Financiero	R21	Insostenibilidad financiera del negocio	F. Pérez	15	Mitigar	Realizar un estudio de nuevos productos con mayor rentabilidad al negocio, sumado a una campaña de mercado para impulsar su venta.
	R22	Falta de financiamiento de entidades bancarias	M. Armas	15	Mitigar	Mantener buenas relaciones con proveedores para posibles créditos para insumos y productos
Definir lista de Proveedores Internacionales	R27	Largos tiempos de entregas de productos	N. Bustillos	15	Aceptar/ Mitigar	Realizar seguimiento semanal de los productos a importar, mantener fechas de entregas de productos a clientes con holgura.

3.4 Desarrollar los Planes de Gestión de las Adquisiciones y el Involucramiento de los Interesados

3.4.1 Plan de Gestión de las Adquisiciones

Tabla 36

Plan de gestión de las adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES		
Fecha	Nombre de Proyecto	Gerente del Proyecto
11/02/19	Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos.	Carolina Baca
Descripción del proceso		
<p>El proyecto se desarrollará con fondos propios, por lo que se definirán que actividades serán desarrolladas en el proceso de adquisición, las mismas que se documentarán según el proceso de licitación, tipo de contratación, análisis de proveedores y tipo de documentación solicitada.</p> <p>En la nueva línea de negocio se ha planteado la venta de productos de acabados para la construcción con proveedores internos y externos, los cuales se someterán a un proceso de licitación nacional e internacional, respectivamente. Para llevar a cabo este procedimiento se realizará el pedido de documentos específicos de licitación, como: solicitud de cotización y solicitud de propuesta.</p> <p>La organización manejará políticas y procedimientos formales para la adquisición y compra de productos y materiales de acabados, donde el equipo de trabajo solicitará de manera formal los requisitos de productos para su compra al departamento encargado.</p> <p>Se realizará contratación por precio fijo para la compra de productos bajo especificaciones, como luminarias y artículos de decoración; y contratación por tiempo y materiales para la adquisición de materiales de acabados para proyectos arquitectónico.</p> <p>Se analizará a los proveedores, donde se describirán los parámetros de selección para los ofertantes, los mismos que estarán basados en costos y calidad de los productos de interés.</p>		
Roles y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> Todas las compras se realizarán con un documento formal de petición de material requerido por el área técnica y de diseño. 		

<ul style="list-style-type: none"> Las adquisiciones estarán a cargo del departamento de compras y adquisiciones, cuyo responsable es el jefe del área. Posterior a esto, el departamento financiero dispondrá de recursos para la efectivización de la compra. El departamento de adquisiciones y compras realizará también la logística y despacho de materiales y productos.
<p>Restricciones y supuestos</p>
<ul style="list-style-type: none"> Que los proveedores cumplan con tiempos estimados para la entrega de los productos y materiales contratados. Que los trámites de desaduanización no se tardan más de lo estimado. Que los proveedores cumplan con los requisitos específicos según lo establecido en el contrato.
<p>Criterio de Selección de Proveedores</p>
<p>Los criterios de selección de los proveedores estarán dados por la calidad de los productos, solicitados a través de una propuesta que cumpla con las condiciones y especificaciones técnicas requeridas.</p> <p>De todos los proveedores se realizará un listado, donde se adjuntará información de experiencia específica, estabilidad financiera, cumplimiento de compromisos de entrega, entre otros.</p> <p>Se tomará el listado de todos los proveedores que postulan y se analizarán los costos, tiempos de entrega y como factor fundamental la calidad.</p>

PRODUCTOS, BIENES O SERVICIOS A SER ADQUIRIDOS				
No.	Producto, Bien o Servicio	Tipo de Contratación	Supuestos	Restricciones
1	Mueble bajo diseño	Contratación por tiempo y materiales	Que se cumplan las especificaciones técnicas y terminados de calidad del producto	Cambios en el cronograma que afecten la fecha de entrega

2	Mueble colección	Contratación por tiempo y materiales	Que se cumplan con estándares de calidad del mobiliario de colección	Cambios de presupuesto por aranceles de materiales de confección
3	Lámparas / luminarias	Contrato por Precio Fijo	Que los productos importados vengan sin defectos de fábrica o por transportación	El sistema eléctrico (voltaje) no sea compatible con el sistema eléctrico del país
4	Accesorios luminarias	Contrato por Precio Fijo	Que los productos importados vengan sin defectos de fábrica o por transportación	El sistema eléctrico (anclajes y adhesiones) no sea compatible con el sistema eléctrico del país
5	Decoración	Contrato por Precio Fijo	Que la importación de los productos se desarrollen en el menor tiempo posible	Proveedores disponibles en el continente asiático
6	Papel Tapiz	Contrato por Precio Fijo	Que la instalación del producto sea eficaz y no exista desperdicio	Si falta stock inmediato, la importación de nuevos productos se demora aproximadamente 30 días
7	Textiles	Contrato por Precio Fijo	Que los productores nacionales tengan variedad de textiles de alta gama	Cambios de presupuesto por aranceles de materiales de confección
8	Estucados / Pintura	Contrato por Precio Fijo	Que los productores nacionales tengan disponibilidad de paletas de colores	Los productos se ajustan al presupuesto establecido para el rubro

9	Cerámicas / Porcelanatos	Contrato por Precio Fijo	Que cumpla con estándares de calidad de los productos contratados	Los productos se ajustan al presupuesto establecido para el rubro
10	Pisos	Contrato por Precio Fijo	Que cumpla con estándares de calidad de los productos contratados	Los productos se ajustan al presupuesto establecido para el rubro
11	Revestimientos / Fachaletas	Contrato por Precio Fijo	Que la importación de los productos se desarrollen en el menor tiempo posible	Proveedores disponibles en el continente asiático
12	Cielo Falso	Contrato por Precio Fijo	Que la instalación del producto sea eficaz y no exista desperdicio	Cambios en el cronograma que afecten la fecha de entrega
13	Divisiones	Contratación por tiempo y materiales	Que la instalación del producto sea eficaz y no exista desperdicio	Cambios en el cronograma que afecten la fecha de entrega
14	Cortinas / Persianas	Contrato por Precio Fijo	Que la instalación del producto sea eficaz	30 días aproximadamente para el despacho de mercadería no existente en inventario
15	Chimeneas	Contrato por Precio Fijo	Que los productos importados vengan sin defectos de fábrica o por transportación	Proveedores disponibles en el continente asiático

3.4.2 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

3.4.2.1 Registro de Interesados

Tabla 37

Registro de interesados

REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS										
Fecha		Nombre del Proyecto					Gerente del Proyecto			
29/10/18		Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos					Carolina Baca			
ID STK	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	ROL	EXPECTATIVA			P	I	V	
STK 01	MsC. Andrés Salgado	Cabot Arquitectos S.A.	Gerente General - Sponsor	EX 01	Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional			A	A	B
				EX 02	Lograr reconocimiento internacional de la empresa					
				EX 03	Que el proyecto sea rentable para la empresa					
				EX 04	Que los clientes se encuentren satisfechos con los productos y servicios que presta la empresa					
				EX 05	Que con el proyecto se incremente la utilidad de la empresa					
STK 02	Ing. Katherine Baca	Cabot Arquitectos S.A.	Coordinador de Proyectos	EX 01	Que los clientes se encuentren satisfechos con los productos y servicios que presta la empresa			M	A	B
				EX 02	Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional					
				EX 03	Cumplir de cronograma para entregas					
				EX 04	Realizar acuerdos y convenios con proveedores					
				EX 05	Cumplir con el presupuesto planificado					
STK	Arq. Rafael	Cabot Arquitectos	Diseñador	EX 01	Incrementar la cartera de clientes			B	A	D

03	Martínez	S.A.	Gráfico	EX 02	Obtener crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa			
				EX 03	Cumplir con los requisitos y especificaciones técnicas			
				EX 04	Mayor experiencia con productos de importación			
				EX 05	Lograr reconocimiento de la empresa			
STK 04	Arq. Diego Llivicura	Cabot Arquitectos S.A.	Arquitecto	EX 01	Lograr crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa	B	A	D
				EX 02	Cumplir con los requisitos y especificaciones técnicas			
				EX 03	Incrementar la cartera de clientes			
				EX 04	Mayor experiencia con productos de importación			
				EX 05	Lograr reconocimiento de la empresa			
STK 05	Ing. Nelly Bustillos	Cabot Arquitectos S.A.	Jefe de Adquisiciones y Logística	EX 01	Cumplir la importación de productos a tiempo establecidos en cronograma	A	A	D
				EX 02	Cumplir el presupuesto establecido para la importación de productos			
				EX 03	Conseguir ahorro máximo en la adquisición de materiales a través de negociaciones			
				EX 04	Evitar sobrecostos de materiales y mano de obra			
				EX 05	Buena logística para la provisión de materiales			
STK 06	Arq. Andrea Baca	Cabot Arquitectos S.A.	Gerente del Proyecto	EX 01	Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional	A	A	B
				EX 02	Lograr reconocimiento internacional de la empresa			
				EX 03	Rentabilidad del proyecto para la empresa en un 30%			
				EX 04	Contar con clientes satisfechos con los productos y servicios que presta la empresa			
				EX 05	Incrementar la utilidad de la empresa			
STK 07	Lic. Mauro Armas	Cabot Arquitectos S.A.	Financiero	EX 01	Rentabilidad del proyecto para la empresa en un 30%	B	A	M
				EX 02	Recuperación del capital y reinversión de este			
				EX 03	Incrementar la utilidad de la empresa			

				EX 04	Cumplir los pagos de impuestos			
				EX 05	Cumplir los pagos a acreedores			
STK 08	Lic. Karina Zambrano	Cabot Arquitectos S.A.	Ventas	EX 01	Incrementar la cartera de clientes	B	A	D
				EX 02	Incrementar la utilidad de la empresa			
				EX 03	Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional			
				EX 04	Implantar a la empresa como marca líder en el sector inmobiliario y de construcción			
				EX 05	Contar con clientes satisfechos con los productos y servicios que presta la empresa			
STK 09	Arq. María Fernanda Ponce	Cabot Arquitectos S.A.	Arquitecto Interiorista	EX 01	Obtener capacitaciones directa con proveedores específicos	B	A	D
				EX 02	Lograr crecimiento porcentual del 8% anual de la empresa			
				EX 03	Cumplir con los requisitos y especificaciones técnicas			
				EX 04	Mayor experiencia con productos de importación			
				EX 05	Contar con clientes satisfechos con los productos y servicios que presta la empresa			
STK 10	Ing. Miguel López	Cabot Arquitectos S.A.	Ingeniero Eléctrico	EX 01	Gestionar plano eléctrico según requisitos	B	A	D
				EX 02	Cumplimiento de la normativa de diseño y ordenanzas municipales y obtener permisos			
				EX 03	Desarrollar el diseño de acuerdo a los recursos presupuestados			
				EX 04	Contar con proveedores calificados para la implementación del plano eléctrico			
				EX 05	Obtener capacitaciones directas con proveedores específicos			
STK 11	Ing. Fernando Orquera	Ingeniería Civil Orquera	Ingeniero Civil	EX 01	Obtener capacitaciones directas con proveedores específicos	B	A	D
				EX 02	Cumplir con los requisitos y especificaciones técnicas			
				EX 03	Obtener permisos para ejecución del proyecto			

				EX 04	Cumplir con los planos estructurales y estimar costos de construcción			
				EX 05	Controlar buena ejecución del proyecto			
STK 12	Ing. Valeria Andrade	Cabot Arquitectos S.A.	Ingeniero Sanitario	EX 01	Obtener capacitaciones directa con proveedores específicos	B	A	D
				EX 02	Cumplimiento de la normativa de diseño y ordenanzas municipales y obtener permisos			
				EX 03	Desarrollar el diseño de acuerdo a los recursos presupuestados			
				EX 04	Contar con proveedores calificados para la implementación del plano sanitario			
				EX 05	Contar con los permisos pertinentes			
STK 13	Jaime Tapia	Cabot Arquitectos S.A.	Asistente / Dibujante	EX 01	Crecimiento de la empresa	B	A	D
				EX 02	Cumplir con los requisitos y especificaciones técnicas			
				EX 03	Mayor cartera de clientes			
				EX 04	Mayor experiencia con productos de importación			
				EX 05	Lograr reconocimiento de la empresa			
STK 14	Zhuang Xiongcai	Magic Stone 魔石	Proveedor China	EX 01	Buena gestión de logística para entrega de productos y recaudación de pagos	B	A	D
				EX 02	Otorgar la representación regional de la firma			
				EX 03	Incrementar las ventas y exportación de sus productos			
STK 15	Aurelia De La Torre	Persax	Proveedor España	EX 01	Buena gestión de logística para entrega de productos y recaudación de pagos	B	A	D
				EX 02	Otorgar la representación regional de la firma			
				EX 03	Incrementar las ventas y exportación de sus productos			
STK 16	Danilo Stefanini	Progetto Parato	Proveedor Italia	EX 01	Buena gestión de logística para entrega de productos y recaudación de pagos	B	A	D
				EX 02	Otorgar la representación regional de la firma			

				EX 03	Incrementar las ventas y exportación de sus productos			
STK 17	Dr. Edison Oñate	Entidad Certificadora de Proyectos CAE-P	Certificación y Aprobación de planos	EX 01	Control de cumplimiento de normativas y ordenanzas	A	B	NA
				EX 02	Control de cumplimiento de seguridad en las edificaciones			
				EX 03	Control de cumplimiento de normas internacionales de construcción			
				EX 04	Reducir incidentes estructurales en edificaciones			
				EX 05	Regularización de informalidad de las edificaciones del Cantón			
STK 18	Xxxxxxx	Municipio de Quito	Registro de planos	EX 01	Control de cumplimiento de normativas y ordenanzas	B	B	NA
				EX 02	Control del cumplimiento de la seguridad en las edificaciones			
				EX 03	Control del cumplimiento de normas internacionales de construcción			
				EX 04	Control de la realización de construcciones formales			
				EX 05	Control de la zonificación y desarrollo de edificaciones			

Nomenclatura:

- **P:** Poder (A alto, B bajo).
- **I:** Interés (A alto, B bajo).

V: Valoración (NA No aliado – PA e IB, B Bloqueador – PA e IA, M Monitoreo – PB e IB, D Desacelerador – PB e IA).

3.4.2.2 Involucramiento de Interesados

Tabla 38

Involucramiento de interesados

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS							
Fecha		Nombre del Proyecto				Gerente del Proyecto	
25/2/18		Plan Estratégico de Negocio para la incorporación de una nueva línea de Interiorismo en la empresa CABOT Arquitectos				Carolina Baca	
ID STK	NOMBRE	ROL	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
STK 01	MsC. Andrés Salgado	Gerente General - Sponsor					C D
STK 02	Ing. Katherine Baca	Coordinador de Proyectos				C D	C D
STK 03	Arq. Rafael Martínez	Diseñador Gráfico				C D	
STK 04	Arq. Diego Llivicura	Arquitecto				C D	
STK 05	Ing. Nelly Bustillos	Jefe de Adquisiciones y Logística				C D	
STK 06	Arq. Andrea Baca	Project Manager				C D	
STK 07	Lic. Mauro Armas	Financiero				C D	
STK 08	Lic. Karina Zambrano	Ventas				C D	
STK 09	Arq. María Fernanda Ponce	Arquitecto Interiorista				C D	
STK 10	Ing. Miguel López	Ingeniero Eléctrico				C D	
STK 11	Ing. Fernando Orquera	Ingeniero Civil				C D	
STK 12	Ing. Valeria Andrade	Ingeniero Sanitario				C D	

STK 13	Jaime Tapia	Asistente / Dibujante				C D	
STK 14	Zhuang Xiongcai	Proveedor China			C	D	
STK 15	Aurelia De La Torre	Proveedor España			C	D	
STK 16	Danilo Stefanini	Proveedor Italia			C	D	
STK 17	Dr. Edison Oñate	Certificación y Aprobación de planos		C	D		
STK 18	Marco Tapia	Registro de planos		C	D		

C= Nivel de participación actual

D= Nivel que se ha designado como importante o esencial para el éxito del proyecto.

Tabla 39
Poder sobre el proyecto

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTO	Arquitecto Jefe de Adquisiciones Jefe Financiero Arquitecto Interiorista	Gerente General Gerente del Proyecto Coordinador del proyecto
	BAJO	Diseñador Gráfico Ventas Ingeniero Civil Ingeniero Eléctrico Ingeniero Sanitario Asistente	Proveedor China Proveedor Italia Proveedor España Entidad Reguladora Municipio Quito

Según la matriz de poder vs. Influencia, se crean cuatro grupos de interesados, a los cuales se designan estrategias para cada uno de ellos promoviendo el involucramiento ideal de los interesados.

Las estrategias por grupo son:

- Grupo 1 (Para Diseñador Gráfico, Ventas, Ingenierías y Asistente): mantenernos informados de las acciones y decisiones con mínimo esfuerzo.
- Grupo 2 (Para Proveedores, Entidad Reguladora y Municipio de Quito): mantenerlos informados.
- Grupo 3 (Arquitecto, Jefe de Adquisiciones, Jefe Financiero, Arquitecto Interiorista): trabajar con ellos.
- Grupo 4 (Gerente General, Gerente del Proyecto y Coordinador del Proyecto): trabajar para ellos y mantenerlos informados.

4 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

4.1 Análisis Económico

4.1.1 Análisis de Mercado

La metodología utilizada consiste en una Investigación exploratoria, con la obtención de información primaria realizadas a través de encuestas mediante canales privados y plataformas digitales, siguiendo un procedimiento de muestreo no probabilístico de juicios, con referencia a 20000 familias de parroquias urbanas del norte del Distrito Metropolitano de Quito, cuyo cálculo de la muestra se lo realizó con un nivel de confianza 95% y un margen de error del 6%.

4.1.2 Demanda del mercado

La encuesta fue realizada mayoritariamente al grupo de entre 26 a 60 años de edad con un porcentaje de 80%, mismos que se encuentran económicamente activos.

EDAD

263 respuestas

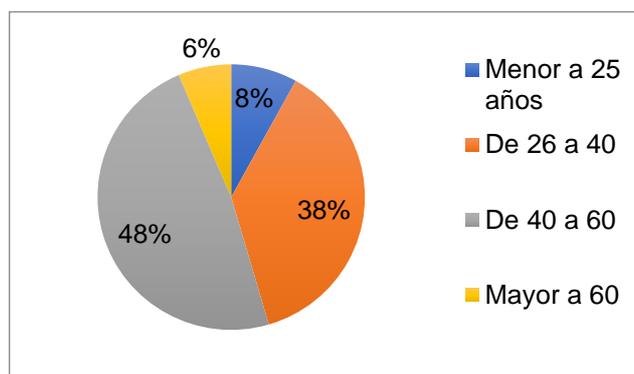


Figura 9. Edad

Según el estudio realizado el 44% de las personas encuestadas perciben ingresos entre 2000\$ US a 3000\$ US mensuales, considerándose un target medio alto objeto del estudio.

INGRESOS MENSUALES

263 respuestas

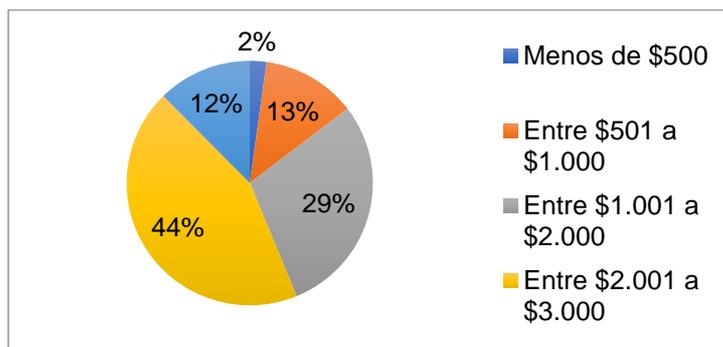


Figura 10. Ingresos Mensuales

El 45% de las personas encuestadas no acuden a un profesional especializado para la realización de una intervención, remodelación o construcción lo cual denota nuestra realidad local plasmada en la idiosincrasia cotidiana y la vulneración de normas y ordenanzas.

- **Para la ejecución de obras de construcción y/o remodelación, ¿acude usted a profesionales especialistas en esta área?**

263 respuestas

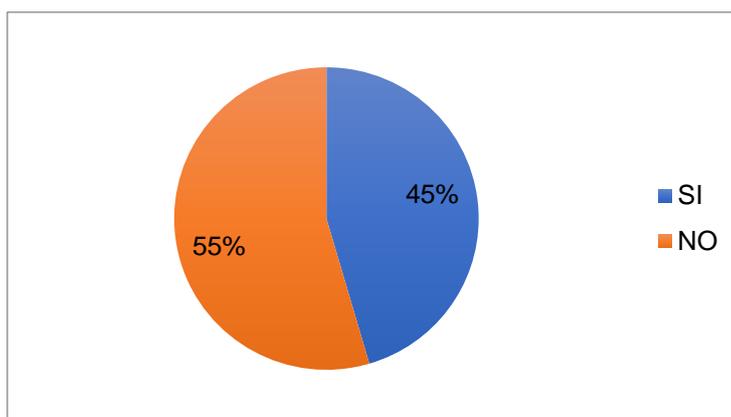


Figura 11. Para la ejecución de obras de construcción y/o remodelación, ¿acude usted a profesionales especialistas en esta área?

Según las encuestas realizadas el 47% de las personas realizan procesos de remodelación integral en un período de 2 a 5 años, mientras que el 31% de los mismos lo realizan de manera anual, siendo un sector vigente continuamente.

- **¿Cada cuánto tiempo (promedio) usted realiza actividades de remodelación y/o decoración en su vivienda o negocio?**

263 respuestas

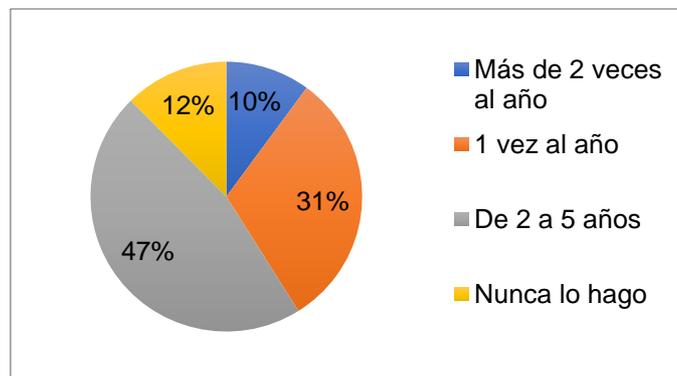


Figura 12. ¿Cada cuánto tiempo (promedio) usted realiza actividades de remodelación y/o decoración en su vivienda o negocio

El 44% de los encuestados preferirían destinar aproximadamente de 800\$ US a \$1500 US para procesos de decoración, rango promedio para la adquisición de parte de mobiliario, sin embargo el 33% de los mismos aseveraron su preferencia de utilizar más de \$1500 US para una remodelación de carácter integral.

- **¿Cuánto presupuesto anual aproximadamente destina la decoración y modernización de espacios?**

263 respuestas

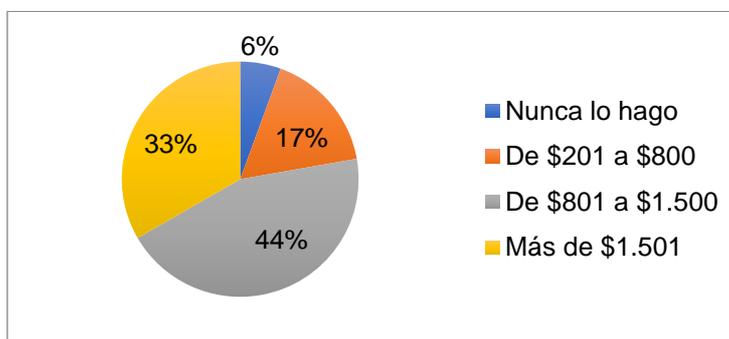


Figura 13. ¿Cuánto presupuesto anual aproximadamente destina la decoración y modernización de espacios?

Del total de encuestados el 78% de los mismos prefieren contar con acabados innovadores, sin mantener una preferencia de origen, pretendiendo invertir en el costo del mismo en un rango de 251\$ US a \$350 US por metro cuadrado de remodelación con altos niveles de calidad.

- **¿Está dispuesto a pagar un porcentaje mayor (hasta el 20% más) del valor normal de los materiales tradicionales, por materiales innovadores con beneficios ecológicos y ambientales, como reducción energética o de disminución de contaminación?**

263 respuestas

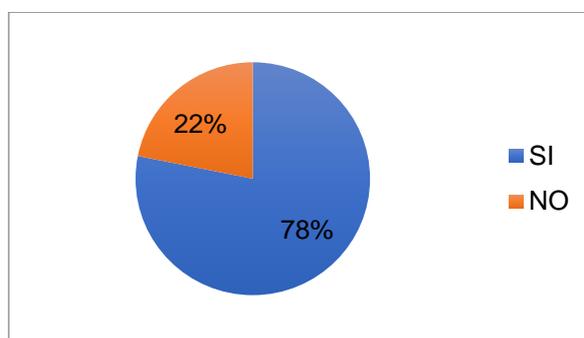


Figura 14. ¿Está dispuesto a pagar un porcentaje mayor (hasta el 20% más) del valor normal de los materiales tradicionales, por materiales innovadores con beneficios ecológicos y ambientales, como reducción energética o de disminución de contaminación?

- **En el momento de la remodelación o construcción nueva, qué productos prefiere:**

263 respuestas

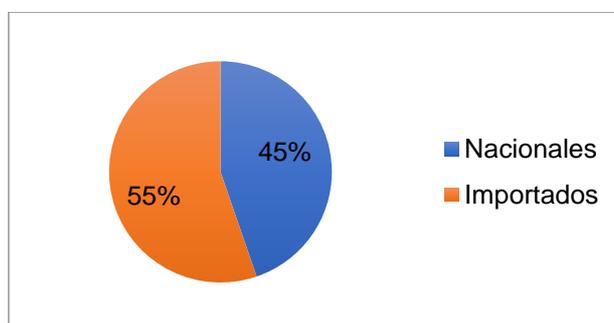


Figura 15. En el momento de la remodelación o construcción nueva, qué productos prefiere:

- **En rangos de consumo de materiales de construcción para acabados, cuánto dispondría a gastar en una remodelación por metro cuadrado:**

263 respuestas

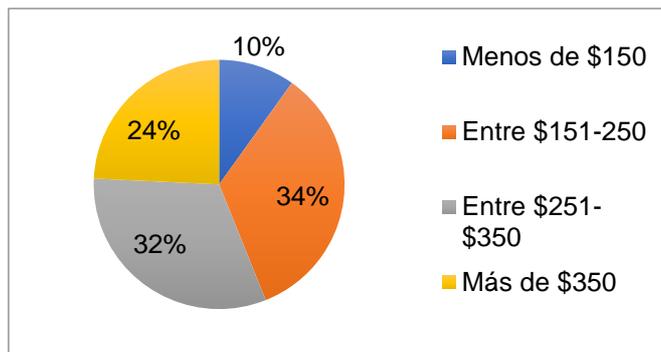


Figura 16. En rangos de consumo de materiales de construcción para acabados, cuánto dispondría a gastar en una remodelación por metro cuadrado:

La población encuestada prefiere realizar una inversión en mobiliario y acabados exclusivos e innovadores, de los cuales el 55% asevera su pretensión de adquirirlos bajo de diseño.

- **En cuanto a acabados de construcción, ¿cuáles cree usted que son más necesarios? (Marcar máximo 5 ítems)**

263 respuestas

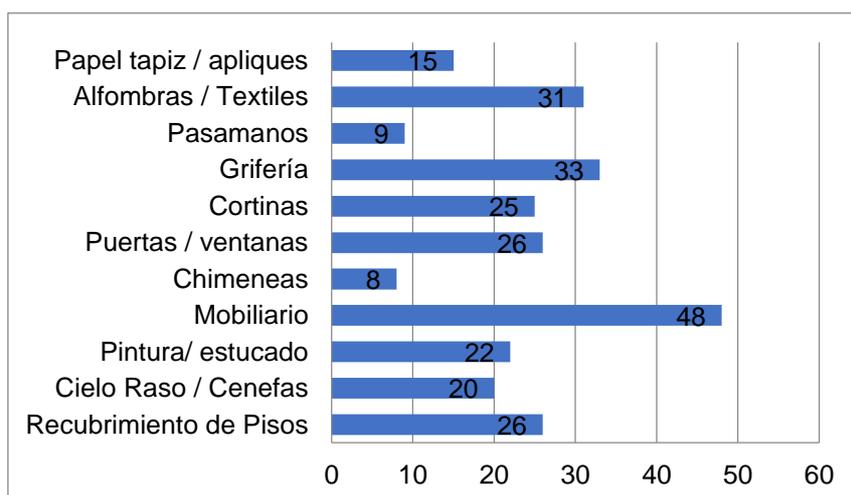


Figura 17. En cuanto a acabados de construcción, ¿cuáles cree usted que son más necesarios? (Marcar máximo 5 ítems)

- **Para la adquisición de mobiliario para su vivienda o negocio, usted compra:**

263 respuestas

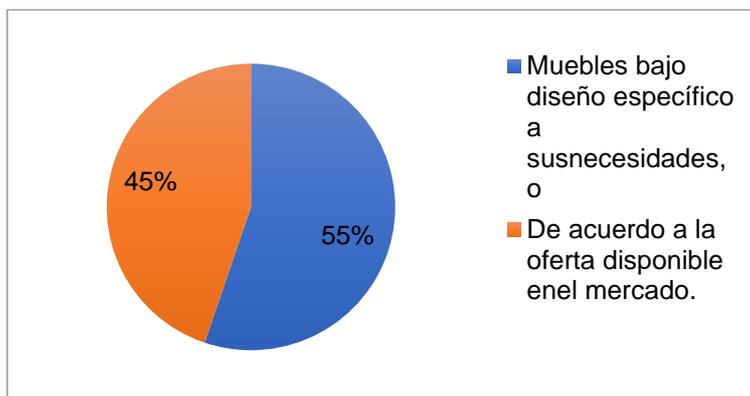


Figura 18. Para la adquisición de mobiliario para su vivienda o negocio, usted compra

Considerando los avances tecnológicos y pretendiendo mejorar las condiciones de habitabilidad el 77% de las personas encuestadas preferirían invertir más de \$1000 US para la sistematización de domótica en sus viviendas, como medida de seguridad y prevención de riesgos.

- **¿Está dispuesto usted a invertir en domótica para la sistematización y control de iluminación, sonido, seguridad y sofisticación de espacios para su vivienda o negocio?**

263 respuestas

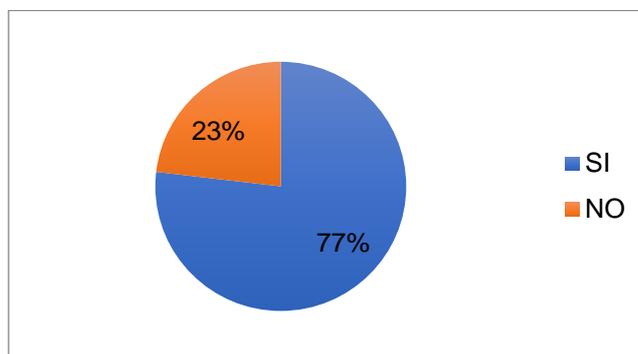


Figura 19. ¿Está dispuesto usted a invertir en domótica para la sistematización y control de iluminación, sonido, seguridad y sofisticación de espacios para su vivienda o negocio?

Si respondió SI a la pregunta anterior, ¿cuánto presupuesto estaría dispuesto a invertir?

263 respuestas

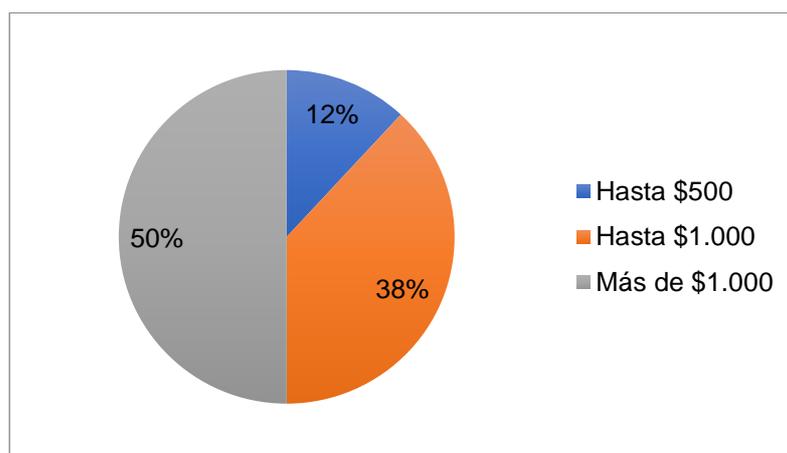


Figura 20. Si respondió SI a la pregunta anterior, ¿cuánto presupuesto estaría dispuesto a invertir?

4.1.3 Oferta de Mercado

Según los datos recabados en las encuestas realizadas existe una preferencia del consumidor al momento de comprar o adquirir productos para la construcción hacia los almacenes tradicionales, sin embargo paralelamente el 34% de los encuestados prefieren acudir a una sala de exhibición con productos específicos bajo diseño, presentando una lectura que el target al cual se dirige el negocio busca exclusividad e innovación al momento de la adquisición de productos.

- **En el momento de comprar o adquirir productos para construcción y decoración de su vivienda o negocio, prefiere acudir usted a:**

263 respuestas

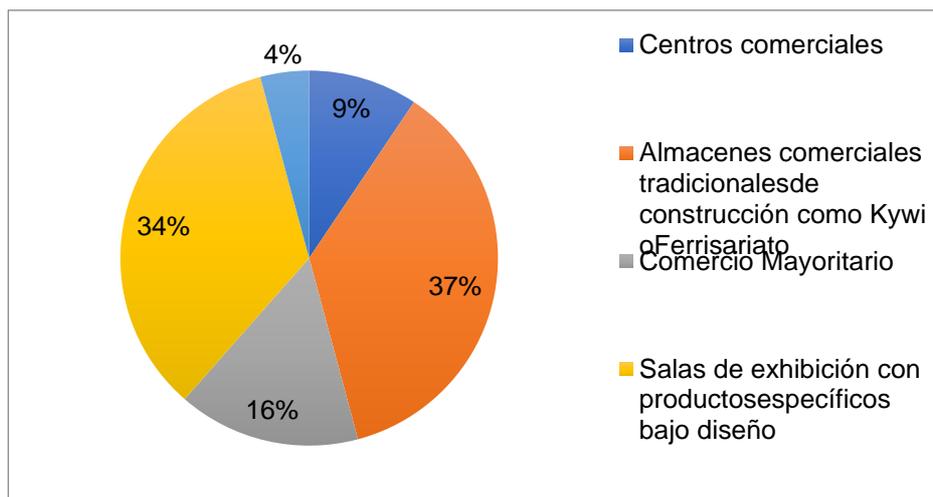


Figura 21. En el momento de comprar o adquirir productos para construcción y decoración de su vivienda o negocio, prefiere acudir usted a:

4.1.4 Estrategia en el Mercado

En el área de construcción es importante que el retorno de la inversión se de en el corto plazo, por esta razón se considera necesaria la intervención de personal capacitado en el área de ventas.

Con el propósito de establecer una coordinación óptima durante toda la comercialización de productos, en este sentido el área administrativa debe contar con una persona que reporte el avance de ventas y realizar las actividades de coordinación con todos los involucrados.

Para brindar apoyo al área de ventas, el departamento técnico conformado por profesionales de diseño arquitectónico, interior e ingenierías, darán soporte para asesoramiento de técnicas, materiales y decoración para ofrecer un servicio integral, y de esta manera captar el “concepto” o necesidad del cliente y lograr su satisfacción en la adquisición de la compra de los productos o servicios.

4.2 . Análisis Financiero

Se ha realizado el análisis financiero de la nueva línea de negocio, en donde se ha desarrollado el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), debido a que son indicadores financieros fiables los cuales ayudan a determinar la viabilidad del proyecto, y sirve para concluir si existe rentabilidad en el mismo.

En complemento a esto, se ha calculado el Payback para determinar el período de tiempo en el cual se va a recuperar la inversión inicial del proyecto.

Se ha calculado también el retorno de la inversión, ROI (Return on investment), para tener un criterio más cercano del comportamiento de las finanzas del negocio.

4.2.1 Cálculos Financieros

Tabla 40
Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
Muebles de oficina	\$ 6.400,00
Escritorios	\$ 2.450,00
Counters	\$ 1.000,00
Sillas	\$ 1.200,00
Divisiones	\$ 1.750,00
Ambientación	\$ 1.265,00
Equipo tecnológico	\$ 7.050,00
Pantallas	\$ 1.200,00
Computadoras	\$ 4.950,00
Impresoras	\$ 900,00
Inventario	\$ 28.351,18
Productos Internacionales	\$ 14.706,84
Productos Nacionales	\$ 13.644,34
TOTAL ACTIVOS	\$ 41.801,18

Tabla 41
Depreciación por años

Activo Fijo	Valor Total	Años de Vida Útil	% de Depreciación	Depreciación Anual					Total Depreciación	TOTAL
				1	2	3	4	5		
Muebles de oficina	\$ 6.400,00	10	10%	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Equipo tecnológico	\$ 7.050,00	3	33%	\$2.326,50	\$2.326,50	\$2.326,50	\$ -	\$ -	\$ 6.979,50	\$ 70,50
Inventario	\$ 28.351,18	10	10%	\$2.835,12	\$2.835,12	\$2.835,12	\$2.835,12	\$2.835,12	\$ 14.175,59	\$ 14.175,59
TOTAL ACTIVOS	\$ 41.801,18			\$5.801,62	\$5.801,62	\$5.801,62	\$3.475,12	\$3.475,12	\$ 24.355,09	\$ 17.446,09

Tabla 42
Nómina Personal

NOMINA PERSONAL + APORTACIONES								
ROL	SUELDO	APORTE IESS	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	Total MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente del Proyecto	\$ 3.000,00	\$ 343,50	\$ 250,00	\$ 32,83	\$ 125,00	\$ 249,90	\$ 4.001,23	\$ 48.014,80
Coordinador de Proyectos	\$ 1.800,00	\$ 206,10	\$ 150,00	\$ 32,83	\$ 75,00	\$ 149,94	\$ 2.413,87	\$ 28.966,48
Jefe Financiero	\$ 1.650,00	\$ 188,93	\$ 137,50	\$ 32,83	\$ 68,75	\$ 137,45	\$ 2.215,45	\$ 26.585,44
Jefe Adquisiciones y Logística	\$ 1.650,00	\$ 188,93	\$ 137,50	\$ 32,83	\$ 68,75	\$ 137,45	\$ 2.215,45	\$ 26.585,44
Asistente de Proyectos	\$ 1.100,00	\$ 125,95	\$ 91,67	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 91,63	\$ 1.487,91	\$ 17.854,96
Arquitecto	\$ 1.400,00	\$ 160,30	\$ 116,67	\$ 32,83	\$ 58,33	\$ 116,62	\$ 1.884,75	\$ 22.617,04
Arquitecto Interiorista	\$ 1.200,00	\$ 137,40	\$ 100,00	\$ 32,83	\$ 50,00	\$ 99,96	\$ 1.620,19	\$ 19.442,32
Ingeniero Eléctrico	\$ 1.200,00	\$ 137,40	\$ 100,00	\$ 32,83	\$ 50,00	\$ 99,96	\$ 1.620,19	\$ 19.442,32
Analista de Presupuesto	\$ 1.100,00	\$ 125,95	\$ 91,67	\$ 32,83	\$ 45,83	\$ 91,63	\$ 1.487,91	\$ 17.854,96
Auxiliar de Logística	\$ 800,00	\$ 91,60	\$ 66,67	\$ 32,83	\$ 33,33	\$ 66,64	\$ 1.091,07	\$ 13.092,88
Ejecutiva de Ventas	\$ 800,00	\$ 91,60	\$ 66,67	\$ 32,83	\$ 33,33	\$ 66,64	\$ 1.091,07	\$ 13.092,88
Diseñador Gráfico	\$ 1.200,00	\$ 137,40	\$ 100,00	\$ 32,83	\$ 50,00	\$ 99,96	\$ 1.620,19	\$ 19.442,32
							\$ 22.749,32	\$ 272.991,84

Tabla 43
Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
RUBRO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Alícuota	\$ 70,00	\$ 840,00
Suministros Oficina	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Servicios Básicos	\$ 260,00	\$ 3.120,00
Sueldos	\$ 22.749,32	\$ 272.991,84
	\$ 24.479,32	\$ 293.751,84

Tabla 44
Gastos Publicidad

GASTOS PUBLICIDAD		
RUBRO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Publicidad Internet	\$ 400,00	\$ 400,00
Sesión Fotográfica	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00
Material Publicitario	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Redes Sociales	\$ 50,00	\$ 600,00
	\$ 2.650,00	\$ 9.800,00

Tabla 45
Gastos Operativos

GASTOS OPERACIONALES		
RUBRO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos Administrativos	\$ 24.479,32	\$ 293.751,84
Gastos Publicidad	\$ 2.650,00	\$ 31.800,00
	\$ 27.129,32	\$ 325.551,84

Tabla 46
Datos Proyecto

DATOS DEL PROYECTO	
Préstamo	\$ 25.619,12
Tasa de Descuento	15%
Inversión	\$ 64.047,80
Depreciación	10 años
Deuda (% Inv.)	40%
Tasa Interés PYMES	11,89%
Plazo	5
Ingreso	\$ 392.286,00
Costos	\$ 325.551,84

Tabla 47
Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Período	Saldo Ant.	Intereses	Capital	Cuota	Saldo posterior
					\$ 25.619,12
1	\$ 25.619,12	\$ -3.046,11	\$ 4.041,52	\$ 7.087,64	\$ 21.577,60
2	\$ 21.577,60	\$ -2.565,58	\$ 4.522,06	\$ 7.087,64	\$ 17.055,54
3	\$ 17.055,54	\$ -2.027,90	\$ 5.059,73	\$ 7.087,64	\$ 11.995,80
4	\$ 11.995,80	\$ -1.426,30	\$ 5.661,34	\$ 7.087,64	\$ 6.334,47
5	\$ 6.334,47	\$ -753,17	\$ 6.334,47	\$ 7.087,64	\$ -

Intereses Diferidos \$ -9.819,06

Tabla 48
Cálculo Financiero

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$392.286,00	\$ 392.286,00	\$ 392.286,00	\$ 392.286,00	\$ 392.286,00
Egresos		-\$325.551,84	\$ -325.551,84	\$ -325.551,84	\$ -325.551,84	\$ -325.551,84
depreciación	\$	-5.801,62	\$ -5.801,62	\$ -5.801,62	\$ -3.475,12	\$ -3.475,12
Intereses	\$	-3.046,11	\$ -2.565,58	\$ -2.027,90	\$ -1.426,30	\$ -753,17
Beneficio antes Impuestos		\$57.886,43	\$ 58.366,97	\$ 58.904,64	\$ 61.832,74	\$ 62.505,87
Imp. (25%)	\$	-14.471,61	\$ -14.591,74	\$ -14.726,16	\$ -15.458,19	\$ -15.626,47
UTILIDAD NETA		\$43.414,82	\$ 43.775,22	\$ 44.178,48	\$ 46.374,56	\$ 46.879,41
depreciación	\$	5.801,62	\$ 5.801,62	\$ 5.801,62	\$ 3.475,12	\$ 3.475,12
Flujo Operativo		\$49.216,44	\$ 49.576,84	\$ 49.980,10	\$ 49.849,67	\$ 50.354,52
Inversión	\$	-64.047,80				
Préstamo	\$	25.619,12				
Capital de Trabajo		\$ -28.351,18	\$ -28.351,18	\$ -28.351,18	\$ -28.351,18	\$ -28.351,18
Pago Capital		\$ -4.041,52	\$ -4.522,06	\$ -5.059,73	\$ -5.661,34	\$ -6.334,47
FF	\$	-38.428,68	\$16.823,74	\$ 16.703,60	\$ 16.569,18	\$ 15.837,16
FF(VP) wacc	\$	-38.428,68	\$ 14.945,53	\$ 13.182,20	\$ 11.616,30	\$ 9.863,54
FF(VP) Acum	\$	-38.428,68	\$ -23.483,15	\$ -10.300,95	\$ 1.315,35	\$ 11.178,90
FS_{VP} (k_d)	\$	-38.428,68				
FE_{VF} (k_e)	\$	29.424,82	\$ 25.404,09	\$ 21.912,75	\$ 18.212,73	\$ 15.668,88
VAN	\$	19.848,16	B/C	1,52		
TIR		32,33%	ROI	52%		
PAYBACK		2,89				
Inversión	Monto	Peso	Tasa	Imp. Renta	Mix	
Deuda	\$ 25.619,12	40%	11,89%	75%	3,57%	
Propio	\$ 38.428,68	60%	15%		9,00%	
TOTAL	\$ 64.047,80	100%			12,57%	
					WACC	

4.3 Viabilidad

Se ha realizado el estudio de mercado y un análisis con respecto a este, el cual ha demostrado la viabilidad del negocio, aportando con las tendencias del mercado hacia el tipo de materiales de mayor consumo para acabados y productos de decoración.

La segmentación del mercado destinada a esta investigación ha aportado datos aproximados de consumo anual en el área de la construcción, justificando así la creación de este negocio.

Sumado a esto, se ha realizado un análisis financiero de la situación del negocio con proyección a 5 años, tomando en cuenta la tasa de interés para PYMES del 11,89%.

De acuerdo a lo calculado, la tasa interna de retorno de la inversión es de 32,33%, la misma que nos indica que la nueva línea de negocio tiene una rentabilidad superior al interés de endeudamiento, lo cual es positivo hacia el proyecto.

El período de retorno de recuperación de la inversión es antes del tercer año del negocio, con un payback de 2,89.

El ROI del proyecto para la creación de una nueva línea de negocio es del 52%, significando que el negocio es viable, y la recuperación de la inversión es favorable para la empresa.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El determinar con exactitud el alcance del proyecto permite garantizar la ejecución, monitoreo y cierre del proyecto de una manera exitosa, debido a que en la gestión del alcance, se describe al proyecto como tal, el rol y función del Gerente del Proyecto, su nivel de autoridad, las acciones a realizarse, los objetivos planteados, riesgos macros, beneficios colaterales, entre otros; mismos que representan la información de arranque del proyecto.

La correcta planificación de un proyecto contribuye a aumentar las probabilidades de su éxito, puesto a que se estiman todos los parámetros relevantes que puedan influir.

La identificación de interesados del proyecto, es uno de los procesos más importantes a desarrollarse, debido a que permite reconocer y establecer a las personas y a los grupos de interés que pueden afectar de manera positiva o negativa la realización del mismo.

La documentación pertinente de cada proceso, es una herramienta que ayuda al registro de incidencias pasadas para ser tomadas en cuenta en el futuro, en el mismo proyecto o en nuevos.

Utilizar indicadores financieros como VAN, TIR, ROI, nos brindan información para identificar que tan viable es el proyecto, en este caso, nos ha ayudado a determinar la rentabilidad de la nueva línea de negocio, dando expectativas positivas para la apertura y puesta en marcha en la realidad.

La estimación real de los costos de todos los recursos que se van a emplear en el proyecto, permite tener una visión amplia del negocio, la cual ayuda a la toma de decisiones pertinentes para la planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, de los rubros que se desarrollarán en el proyecto, y de posibles alternativas para un mejor rendimiento financiero.

El desarrollo de políticas de calidad dentro de la organización, su aplicación y control, van a permitir: por un lado, la aceptación y satisfacción del cliente o usuario; y por otro, mejorar el aprovechamiento de los recursos.

La gestión de adquisiciones ayuda a brindar soporte a los protocolos de contratación de la organización, los mismos que preverán el cumplimiento de compromisos laborales y de suministro de productos o servicios.

Seguir protocolos de selección de proveedores, los cuales deben estar alineados con las necesidades del proyecto, permite mayor facilidad de cumplimiento de cronograma.

Se concluye que las buenas prácticas dictadas por el PMI® a través de su estándar el PMBoK®, ayudan a prever impactos de riesgos en un proyecto, dando pautas de cómo proceder para la identificación de ellos, estrategias de posibles riesgos y su control.

En adición a este criterio, se ha llegado a la conclusión de que el levantamiento de información del entorno, la situación actual y el análisis de repertorios similares, ayudan a tomar en cuenta posibles riesgos a presentarse de manera indirecta al proyecto.

5.2 Recomendaciones

En el proceso de ejecución del proyecto, se recomienda incluir en el estudio el análisis del Valor Ganado, para determinar la eficacia del desarrollo del proyecto.

Se recomienda la utilización de herramientas alternativas para complementar la buena gestión de calidad, como la metodología de Construcción Lean, la cual permite perfeccionar el desarrollo de proyectos, aplicable en casos de construcción, rehabilitaciones, remodelaciones, diseño y decoración.

Antes de la contratación de servicios o insumos, se debe realizar un análisis previo de los posibles proveedores, creando un perfil ideal para el cumplimiento de las necesidades, donde los ofertantes puedan exponer su experiencia, productos, costos y tiempos de entrega; y de acuerdo a esta información, realizar una selección adecuada de proveedores, teniendo así una base de datos para futuras adquisiciones.

Se recomienda seguir los protocolos de calidad de la organización, apoyados con la gestión de proyectos del estándar del PMI®, para evitar pérdidas y desperdicio de recursos humanos, de materiales y financieros.

Documentar los cambios realizados en el proyecto, a través de lecciones aprendidas, generando un repositorio de información, el cual sirva de repertorio de partida para proyectos futuros.

Se recomienda realizar un análisis financiero con estimaciones reales del proyecto para toma de decisiones de inversión, tomando en cuenta el período de recuperación y su rentabilidad.

Se recomienda que las vías de comunicación sean socializadas al equipo de trabajo, para que sean reconocidas y familiarizadas para su manejo oportuno, eficiente y correcto.

Finalmente se recomienda que todo el equipo de trabajo se encuentre alineado a los objetivos del proyecto, así como al estándar de gestión de proyectos con el que se lo va a desarrollar.

REFERENCIAS

- Alarcón, L. (1997). *Lean Construction*. Rotterdam : Taylor & Francis.
- Ballard, G. (2008). The Lean Project Delivery System: An Update. *Lean Construction Institute Journal*, 1-19.
- CAMICON. (04 de 12 de 2017). *OPORTUNIDADES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ECUATORIANO PARA EL 2018*. Recuperado el 09 de 2018, de Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/uploads/files/2017/12/04/Oportunidades%20del%20sector%20de%20la%20construccion%20ecuadoriano%20-%20Ponencia%20de%20Silverio%20Duran%20en%20el%20Foro%20Empresarial%20de%20Revista%20Lideres.pdf>
- Durán, S. (s.f.). Oportunidades del s.
- ElTelegrafo, D. (19 de 03 de 2018). *El sector de la construcción espera recuperación paulatina*. Recuperado el 11 de 09 de 2018, de eltelégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-sector-de-la-construccion-espera-recuperacion-paulatina>
- Greene, X. (15 de 11 de 2017). *REVISTA EN CONCRETO*. Recuperado el 09 de 2018, de EN CONCRETO: <http://www.revistaenconcreto.cl/tema-a-fondo-cchc/futuro-la-construccion-mercado-mundial-alza/>
- PMI®. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pennsylvania: Project Management Intitute, Inc.
- Pons, J. (2014). *Introducción a Lean Construction*. Madrid: Fundación Laboral de la Construcción.
- Porras H., S. O. (2014). Filosofía Lean Construction para la gestión de proyectos de construcción: una revisión actual. *Revista Avances*, 32-50.
- Porras, H., Sánchez, O., & Galvis, J. (2014). Filosofía Lean Construction para la gestión de proyectos de construcción: una revisión actual. *Revista Avances*, 1-22.

