



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE UN NEGOCIO PARA LA FABRICACIÓN DE ACCESORIOS
PARA DAMAS CON LA INCLUSIÓN DE JÓVENES EN VULNERABILIDAD
DE LA FUNDACIÓN DESPIÉRTATE DE LA CIUDAD DE QUITO, EN BASE
AL PMI®

AUTOR

Jairo Alberto Mera Aguilar

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE UN NEGOCIO PARA LA FABRICACIÓN DE ACCESORIOS PARA DAMAS CON LA INCLUSIÓN DE JÓVENES EN VULNERABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DESPIÉRTATE DE LA CIUDAD DE QUITO, EN BASE AL PMI®

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Administración de Empresas, Mención en Dirección Estratégica de Proyectos

Profesor guía

Edgar Raúl Álvarez Calvachi

Autor

Jairo Alberto Mera Aguilar

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de un negocio para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito en base al PMI®, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jairo Alberto Mera Aguilar, en el semestre 202000, 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.

Edgar Raúl Álvarez Calvachi

Magister en Administración de Empresas

C.I. 170943151-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de un negocio para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito en base al PMI®, del estudiante Jairo Alberto Mera Aguilar, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Christian Estuardo Hinojosa Godoy

Magister en Administración de Empresas

C.I. 171201720-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Jairo Alberto Mera Aguilar

Ingeniero Mecánico

C.I. 040109614-4

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme en cada uno de mis pasos.

A mis padres Alba y Alberto, por ser mis guías y apoyo en cada momento.

A mis hermanos Danny y Yadi, por ser mis cómplices y mi fuente de alegría.

A mi compañera de vida Paola, por sus palabras y su confianza incondicional en mí.

A mi tutor Edgar, por su tiempo y su acertada dirección para el cumplimiento de este objetivo.

DEDICATORIA

A mi hermosa familia quienes son el motor que me impulsa cada día.

A una mujer extraordinaria Paola, por su entrega, amor incondicional, confianza, y por ser una parte fundamental para el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

En los últimos años América Latina ha sufrido un incremento considerable en los niveles de pobreza. Así, varios datos presentados por organizaciones sociales y diarios de comunicación como el periódico (El País - El Periódico Global, 2019), presentan cifras en el incremento de la pobreza, de 57 millones de personas en situación de carestía en el año 2002 a 63 millones de personas en el año 2018.

Este incremento de la pobreza sumado a la falta de educación, salud, consumo de drogas y maltrato infantil, han generado que niños, niñas y adolescentes sean retirados de su núcleo familiar para ser insertados en hogares de acogimiento institucional como orfanatos y fundaciones. En Ecuador existen alrededor de 105 adolescentes mayores de 17 años que no han entrado en un proceso de adopción, según datos del (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018). El código de la niñez y adolescencia establece, que es obligación del Estado dar cuidado y protección a niños, niñas y adolescentes en estado de vulnerabilidad, hasta que alcancen la mayoría de edad; tiempo en el cual deberán abandonar los hogares de acogimiento para su independencia.

La falta de recursos de estas instituciones sociales, limitan la educación y preparación de estos chicos con miras a una formación profesional, lo cual genera un futuro incierto para ellos, una vez que hayan salido de estos hogares de acogimiento temporal. Este problema social es el primero de los dos puntos en los que se sustenta el desarrollo de la presente investigación; el segundo punto es tomar ventaja de los cambios y modificaciones a las políticas económicas planteadas por el actual Gobierno y aprovechar un mercado en crecimiento como es el sector manufacturero y en especial el de la fabricación de accesorios para damas como: calzado, carteras y joyería.

Así, a partir de la creación de un plan de negocios que permita la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas, brindar la oportunidad a jóvenes en hogares de acogimiento de formarse en una profesión y tener la oportunidad de obtener un salario digno y seguro que les permita su independencia.

ABSTRACT

In recent years, Latin America has suffered a considerable increase in poverty levels. Thus, several data presented by social organizations and communication newspapers such as the newspaper (El País - El Periódico Global, 2019), show figures on the increase in poverty, of 57 million people in famine in 2002 to 63 million people in the year 2018.

This increase in poverty, coupled with the lack of education, health, drug use and child abuse, have led to children and adolescents being removed from their family nucleus to be inserted into institutional foster homes such as orphanages and foundations. In Ecuador there are about 105 adolescents over 17 years of age who have not entered into an adoption process, according to data from the Ministry of Economic and Social Inclusion, 2018. The code for children and adolescents establishes that it is the obligation of the State to give care and protection to children and adolescents in a state of vulnerability, until they reach the age of majority; time in which they must leave foster homes for their independence.

The lack of resources of these social institutions limits the education and preparation of these children with a view to professional training, which creates an uncertain future for them, once they have left these foster homes. This social problem is the first of the two points on which the development of this research is based; The second point is to take advantage of the changes and modifications to the economic policies raised by the current Government and take advantage of a growing market such as the manufacturing sector and especially the manufacture of accessories for ladies such as footwear, purses and jewelry.

Thus, from the creation of a business plan that allows the implementation of a plant for the manufacture of accessories for ladies, provide the opportunity for young people in foster homes to train in a profession and have the opportunity to earn a living wage and surely allow them their independence.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Análisis de la Industria o Sector.....	2
1.1.1.1. Las 5 fuerzas de Porter – Sector del Calzado.....	4
1.1.1.2. Las 5 fuerzas de Porter – Sector de la Marroquinería.....	9
1.1.1.3. Las 5 fuerzas de Porter – Sector de la Joyería	13
1.1.1.4. Análisis PESTEL – Sector del Calzado, Marroquinería y Joyería.....	18
1.1.2. Factores Internos de la Empresa.....	29
1.1.3. Planteamiento y Formulación del Problema	29
1.2. Objetivos	31
1.2.1. Objetivo General.....	31
1.2.2. Objetivos Específicos	32
1.3. Marco Teórico	32
1.4. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	34
CAPÍTULO II	37
2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® - PMBOK®	37
2.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto	37
2.1.1. Lista de Interesados	41
2.2. Análisis de Alternativas Generales del Proyecto.....	42
2.3. Gestión de la Integración del Proyecto.....	44

2.3.1.	Plan de Gestión del Proyecto	44
2.3.1.1.	Plan de Gestión de Cambios.....	49
2.3.1.2.	Plan de Gestión de la Configuración	53
2.3.1.3.	Plan de Gestión de Cierre del Proyecto o Fase	54
CAPÍTULO III		59
3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO		
ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® - PMBOK®		59
3.1.	Planificación de la Gestión del Alcance, Cronograma y Costos	59
3.1.1.	Planificar la Gestión del Alcance	59
3.1.1.1.	Plan de Gestión de Requisitos	61
3.1.1.2.	Documentación de Requisitos.....	63
3.1.1.3.	Matriz de Trazabilidad.....	65
3.1.1.4.	Enunciado del Alcance.....	65
3.1.1.5.	Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	67
3.1.1.6.	Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) .	67
3.1.2.	Planificar la Gestión del Cronograma	86
3.1.2.1.	Identificación, y Estimación de la Duración de Actividades....	88
3.1.2.2.	Cronograma del Proyecto	88
3.1.3.	Planificar la Gestión de Costos.....	88
3.1.3.1.	Estimación de Costos	90
3.1.3.2.	Presupuesto del Proyecto	92
3.1.3.3.	Curva “S” de los Costos del Proyecto	94
3.2.	Planificación de la Gestión de Recursos y Comunicaciones	94
3.2.1.	Planificar la Gestión de los Recursos	94
3.2.1.1.	Proceso de Identificación de Recursos	94

3.2.1.2.	Organigrama del Proyecto	95
3.2.1.3.	Matriz de Asignación de Responsabilidades.....	95
3.2.2.	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	98
3.2.2.1.	Matriz de Comunicaciones	101
3.3.	Planificar la Gestión de Riesgos	101
3.3.1.	Matriz de Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos	104
3.3.2.	Plan de Respuesta al Riesgo.....	104
3.4.	Planificación de las Adquisiciones y el Involucramiento de los Interesados	104
3.4.1.	Planificar la Gestión de Adquisiciones.....	104
3.4.1.1.	Matriz de Adquisiciones	106
3.4.2.	Plan de Gestión de los Interesados	107
3.4.2.1.	Registro de Interesados	107
3.4.2.2.	Matriz de clasificación de interesados Poder – Interés	109
3.4.2.3.	Estrategia de Gestión de Interesados	110
CAPÍTULO IV		113
4. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD		113
4.1.	Análisis Económico	113
4.1.1.	Análisis de Mercado	113
4.1.2.	Objetivos del Estudio de Mercado	113
4.1.3.	Target del Mercado.....	114
4.1.4.	Metodología de la Investigación	114
4.1.4.1.	Investigación cualitativa	114
4.1.4.2.	Investigación cuantitativa	115

4.1.4.3. Fuentes secundarias de mercado	115
4.1.5. Resultados del estudio de mercado.....	116
4.1.5.1. Focus Group	116
4.1.5.2. Margen de utilidad por sector	116
4.2. Análisis Financiero	117
4.2.1. Ingresos.....	117
4.2.2. Costos de Inversión	118
4.2.3. Costos Operacionales y de Mantenimiento	119
4.2.4. Flujo de caja	119
4.2.5. Periodo de Recuperación	120
4.2.6. Indicadores de Rentabilidad	120
4.3. Viabilidad.....	121
CAPITULO V	122
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
5.1. Conclusiones.....	122
5.2. Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS	125
ANEXOS	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de variación anual de industrias seleccionadas Grupo 1. Tomado de (Asobanca, 2019).....	3
Figura 2. Curva “S” de los costos del proyecto.....	94
Figura 3. Organigrama del proyecto.....	95
Figura 4. Valores de ingresos anuales por producto.....	118
Figura 5. Valores de los costos de inversión.....	118
Figura 6. Valores de los costos operativos y de mantenimiento.....	119
Figura 7. Valores del flujo de caja.....	119
Figura 8. Periodo de recuperación de la inversión.....	120
Figura 9. Valores de los indicadores de rentabilidad.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen análisis de las 5 fuerzas de Porter – Sector del calzado	8
Tabla 2. Resumen análisis de las 5 fuerzas de Porter - Sector de la marroquinería.....	13
Tabla 3. Resumen análisis de las 5 fuerzas de Porter – Sector de la joyería ..	17
Tabla 4. Resumen análisis PESTEL - Sectores del calzado, marroquinería y joyería	27
Tabla 5. Acta de Constitución del Proyecto.....	37
Tabla 6. Lista de Interesados	41
Tabla 7. Matriz de Análisis de Alternativas.....	43
Tabla 8. Plan de Gestión del Proyecto	44
Tabla 9. Plan de Gestión de Cambios.....	49
Tabla 10. Solicitud de Cambios.....	51
Tabla 11. Plan de Gestión de la Configuración	53
Tabla 12. Plan de Gestión de Cierre	54
Tabla 13. Registro de Lecciones Aprendidas	56
Tabla 14. Encuesta de Cierre de Proyecto.....	57
Tabla 15. Plan de Gestión del Alcance	59
Tabla 16. Plan de Gestión de Requisitos	61
Tabla 17. Documentación de Requisitos.....	63
Tabla 18. Enunciado del Alcance	65

Tabla 19. Diccionario de la EDT	67
Tabla 20. Plan de Gestión del Cronograma	86
Tabla 21. Plan de Gestión de Costos.....	88
Tabla 22. Resumen de Estimación de Costos.....	90
Tabla 23. Presupuesto del Proyecto	92
Tabla 24. Matriz de Responsabilidades R.A.C.I.....	95
Tabla 25. Plan de Gestión de Comunicaciones.....	98
Tabla 26. Plan de Gestión de Riesgos	101
Tabla 27. Plan de Gestión de Adquisiciones	104
Tabla 28. Matriz de Adquisiciones.....	106
Tabla 29. Registro de Interesados	107
Tabla 30. Matriz de interesados Poder - Interés.....	109
Tabla 31. Estrategia de la Gestión de Interesados.....	110
Tabla 32. Resultados del estudio del Focus Group.....	116
Tabla 33. Margen de Utilidad por Sector	117

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El aumento de los niveles de pobreza en Latinoamérica ha crecido de 57 millones de personas en situación de carestía desde el año 2002 a 63 millones de personas en pobreza extrema para el año 2018 (El País - El Periódico Global, 2019). Esto sumado con la falta de acceso a la salud, acceso a vivienda, negligencia, violencia intrafamiliar, consumo de drogas, maltrato, trabajo infantil o explotación sexual son los detonantes para la pérdida del cuidado familiar e institucionalización de niños, niñas y adolescentes en hogares de acogimiento.

“La declaración sobre los Principios Sociales y Jurídicos Relativos a la Protección y el Bienestar de los niños, con particular referencia a la Adopción y la Colocación en hogares de acogimiento, en los planos nacional e internacional señala en los artículos 3 y 4, que: Todos los estados deben como primera prioridad propender a que el niño sea cuidado por sus propios padres; cuando estos no puedan hacerlo o sus cuidados sean inapropiados debe considerarse el cuidado de otros familiares de los padres del niño, familias sustitutas o de ser necesario una institución apropiada” (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).

En Ecuador existen alrededor de 2436 niños, niñas y adolescentes institucionalizados; de los cuales 341 se encuentran dentro del proceso que podría terminar en adopción. En la coordinación zonal 9, que corresponde a la ciudad de Quito existen 701 niños, niñas y adolescentes que representa el 20% del total de usuarios a nivel nacional (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).

De estos, el 4.27% corresponden a adolescentes mayores de 17 años que no han entrado en un proceso de adopción; y que de acuerdo con el código de la niñez y adolescencia su permanencia en hogares de acogimiento durará hasta que cumplan la mayoría de edad (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).

La escasa preparación profesional de estos adolescentes tras dejar los hogares de acogimiento disminuye las oportunidades de obtener un empleo para su independencia.

De lo expuesto en los párrafos anteriores surge la necesidad de diseño del presente proyecto para la creación de un negocio que permita como un objetivo capacitar y proporcionar una oportunidad laboral a estos jóvenes en vulnerabilidad.

1.1.1. Análisis de la Industria o Sector

A través del tiempo han sido nueve las actividades que han mantenido una participación notable en el aporte al PIB total, la manufactura un aporte que corresponde al (11%), minas y petróleo con el (11%), el comercio (11%), la construcción (8%), salud y educación (8%), la agricultura (8%), otros servicios (8%), transporte (7%) y actividades profesionales y técnicas con el (6%). Estas actividades aportan en promedio el 78% del PIB. El análisis del desempeño y participación de ellas implican una mayor contribución al crecimiento económico del país (Asobanca, 2019).

El Banco Central del Ecuador para su análisis las asocia en tres grupos: el primero conformado por la manufactura, comercio, petróleo y minas; el segundo

conformado por la agricultura, construcción, enseñanza, servicios sociales y de salud y el tercero conformado por transporte, actividades profesionales técnicas, administrativas y otros servicios. Estos tres grupos marcan las actividades económicas del país en tiempos de desaceleración o expansión económica.

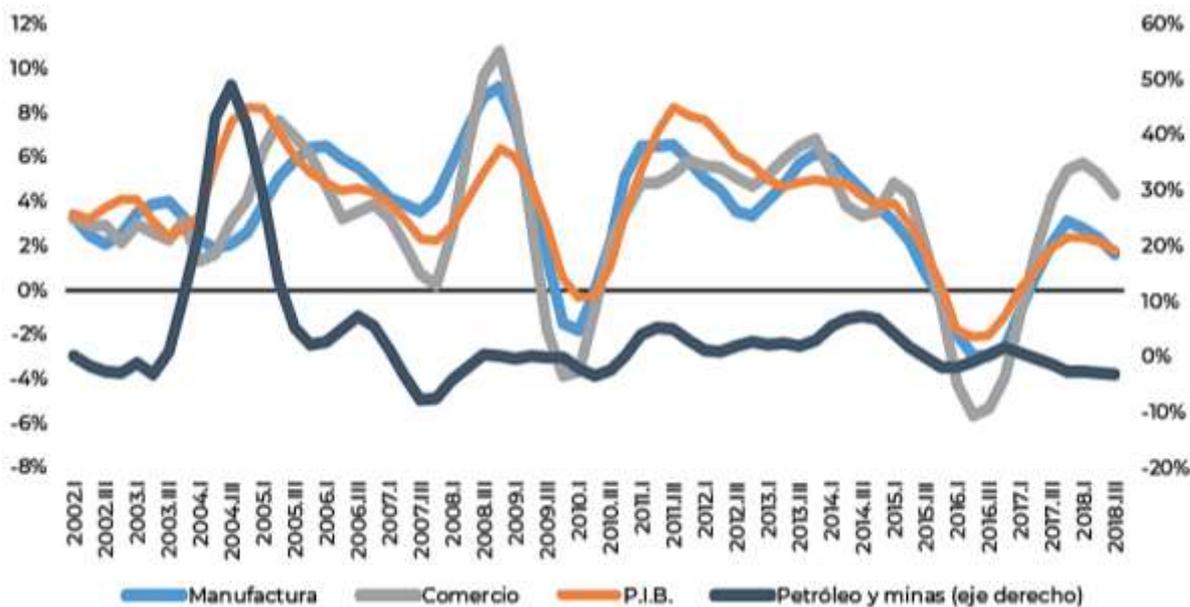


Figura 1. Tasa de variación anual de industrias seleccionadas Grupo 1. Tomado de (Asobanca, 2019).

La Figura 1 muestra la tasa de variación de las actividades que corresponden al grupo 1, cuyo aporte a la economía del país representa el 33%. En este grupo de mayor aporte al PIB se encuentra la manufactura, la cual incluye los sectores del cuero, calzado y la joyería; sectores que representan el 1,09% de aporte al desarrollo de la economía del país.

Los sectores del cuero y calzado son una de las industrias estratégicas a nivel nacional en la generación de empleo, brindando cerca de 100 mil plazas directas

e indirectas, en los espacios de trabajo de esta industria; que cuenta con una producción que bordea los 31 millones de pares de zapatos en todo el país y genera ingresos alrededor de los USD \$600 millones en la cadena productiva y ventas (El Comercio, 2019).

En el Ecuador la industria del calzado es también gestora de otras cadenas de producción como el sector textil, de moda, marroquinería y joyería. Siendo estas dos últimas, parte del eje de estudio de la presente investigación.

Para realizar una observación exhaustiva de nuestro proyecto realizamos un análisis externo de la industria y sector al cual se centra nuestro negocio; enfocado en el servicio y producto a ofrecer al mercado. El estudio se realiza mediante el uso de herramientas de análisis estratégico como las 5 Fuerzas de Porter para conocer el entorno específico del negocio y el análisis PESTEL para conocer el entorno general en el cual se desarrollará dicho negocio.

1.1.1.1. Las 5 fuerzas de Porter – Sector del Calzado

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico la cual permite analizar el nivel de competencia dentro de un sector y visualizar una estrategia de negocio que haga rentable una empresa. Las 5 fuerzas de Porter analizan:

Amenaza de nuevos competidores

Según Michael Porter, las barreras de entrada para nuevos competidores representan un mecanismo de protección dentro de una industria, en contra de aquellos participantes que buscan introducir nuevas capacidades y obtener una cuota del mercado.

Para el caso del sector del calzado, se analizan las siguientes barreras de entrada:

1. Políticas gubernamentales. – Las políticas actuales no determinan licencias o restricciones que impidan el ingreso de nuevos competidores. Al contrario, fomentan la creación de nuevos emprendimientos brindando incentivos a la inversión otorgados por la Ley de Fomento Productivo.
2. Economía de escala. – Por definición la economía de escala se traduce como la disminución del costo medio de un producto o costo por unidad; al incrementar su volumen de producción. Las empresas de calzado para entrar en un sistema de economía de escala y obtener un margen alto de rentabilidad requieren producir volúmenes altos de productos; lo cual implica un nivel elevado en la inversión de herramientas, maquinarias y mano de obra calificada.
3. Diferenciación del producto. – En la industria del calzado existe gran variedad de productos y modelos que son comunes en las principales tiendas de comercialización de calzado. Es decir, que no existen tiendas especializadas en diseños personalizados, únicos y que cumplan con las características de calidad, comodidad y exclusividad lo que implican costos en innovación y desarrollo.
4. Acceso a canales de distribución. – Los canales de distribución establecen los medios de enlace entre los productos desde el fabricante hasta el consumidor final que puede ser directa o a través de intermediarios quienes son el vínculo con el cliente final. Ciertos canales de distribución como las tiendas físicas o en línea representan un costo elevado y una limitante para las medianas o pequeñas empresas.
5. Valor agregado. – Es el factor preponderante que hace que un cliente se incline por una empresa u otra al momento de adquirir un producto. La finalidad es la de satisfacer las necesidades del cliente a través de un producto innovador que no lo ofrezca la competencia mediante valores cualitativos o cuantitativos como: innovación, personalización, comodidad, calidad, estatus, marca, mano de obra.

En conclusión, existe una barrera entrada que facilita el ingreso de nuevos competidores como es: las políticas gubernamentales. Por otro lado, barreras como: la economía de escala, la diferenciación del producto, el acceso a canales de distribución y el valor agregado representan una limitante a la entrada de estos competidores. De ello podemos concluir al ingreso de nuevos competidores como una amenaza baja.

Poder de negociación de los clientes:

La comercialización de calzado en el Ecuador brinda una gran variedad en cuanto a marcas nacionales e importadas, diversidad en costos, calidad y modelos. Estos aspectos dan a los consumidores un alto poder de negociación en el mercado debido a que inciden en un bajo costo al momento de elegir uno u otro producto que se adapte a sus necesidades.

El constante cambio de la moda y la aparición de nuevos materiales representan un desafío para los productores. Estos aspectos hacen que los consumidores demanden productos con mayor calidad, sofisticación y mejores técnicas de manufactura dando como resultado cambios en los costos, diseño y servicios hacia los productores de calzado nacional para lograr su permanencia y posicionamiento en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores:

En la industria del calzado existe una gran variedad de proveedores que abastecen al mercado de maquinaria, equipos y materia prima, indispensables en los procesos de producción y cuyos costos inciden en la rentabilidad de una empresa.

Según el informe de la Encuesta de Coyuntura de la PYME, entre el primer cuatrimestre del 2017 y el primer cuatrimestre del 2018 el número de proveedores ha permanecido constante en un 85% y la facilidad de acceso a materias primas a permanecido en un 95% (Universidad Andina Simón Bolívar, 2018).

Esta facilidad para acceder a proveedores e insumos resulta beneficiosa para el productor de calzado al no tratarse de un mercado monopolizado. Por lo tanto, al contar con una gran cantidad de proveedores su poder negociación se califica como bajo.

Amenaza de productos sustitutos:

El calzado como el resto de las prendas de vestir es un producto diseñado como una necesidad de proveer protección al pie durante del desarrollo de actividades. Con el tiempo y la evolución tecnológica estas prendas han ido cubriendo otras necesidades como ortopédicas, estéticas o de moda. Por esta razón la amenaza de generar un producto sustituto para el calzado se considera baja.

Rivalidad entre competidores:

Según datos de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), en el país se registran 5.800 establecimientos como fabricantes de calzado (Revista Vistazo, 2018). Esto crea una rivalidad alta dentro de la industria del calzado debido principalmente a que al existir tal número de competidores el costo para los consumidores al cambiar entre uno u otro proveedor es bajo, más aún si no existe un producto diferenciador en el mercado.

Otro de los factores que incrementa la rivalidad en el medio son las barreras de salida; dado que la inversión en maquinaria, equipos y herramientas para mejorar los procesos de manufactura, incrementar la producción y crear economías de escala que les permitan reducir los costos de sus productos son los impulsores para que estas empresas quieran mantenerse vigentes dentro del mercado nacional.

Del análisis realizado a los competidores existentes, determinamos que en el sector concurren varias empresas con mayor inversión y recursos para la elaboración de productos de similares características; que al final son productos que no ofrecen al consumidor las características de un producto diferenciado y con un valor agregado tal que lo haga preferente al momento de adquirirlo.

Tabla 1.

Resumen análisis de las 5 fuerzas de Porter – Sector del calzado

Fuerza	Análisis	Intensidad	Impacto
Amenaza de nuevos competidores	Barreras que facilitan el ingreso como las políticas gubernamentales. Y otras como: la economía de escala, la diferenciación del producto, el acceso a canales de distribución y el valor agregado que representan una limitante a la entrada de competidores.	Baja	Oportunidad
Poder de negociación de los clientes	La gran cantidad de proveedores incide en un bajo costo para los clientes al momento de elegir cambiarse a uno u otro producto que se adapte a sus necesidades.	Alta	Amenaza
Poder de negociación de los proveedores	El fácil acceso a proveedores e insumos, resulta beneficioso para el productor de calzado al no tratarse de un mercado monopolizado.	Baja	Oportunidad

Amenaza de productos sustitutos	El calzado es un producto diseñado como una necesidad de proveer protección al pie durante el desarrollo de actividades, o cubrir necesidades como ortopédicas, estéticas o de moda.	Baja	Oportunidad
Rivalidad entre competidores	La gran cantidad de competidores y las barreras de salida como inversión de equipos y herramientas especializados para este tipo de sector	Alta	Amenaza

1.1.1.2. Las 5 fuerzas de Porter – Sector de la Marroquinería

Mediante este análisis estratégico se evidencia el nivel de competencia dentro del sector de la marroquinería para visualizar las estrategias de negocio que hagan rentable nuestra empresa. Las 5 fuerzas de Porter analizan:

Amenaza de nuevos competidores

Dentro del sector de la marroquinería, se analizan las siguientes barreras de entrada:

1. Políticas gubernamentales. – Las actuales políticas de gobierno no establecen restricciones al ingreso de nuevos competidores para este tipo de mercado. A diferencia, la visión y pilares de las nuevas políticas industriales buscan la diversificación en la competencia de productos o servicios con valor agregado fomentando los nuevos proyectos de emprendimiento.
2. Inversión inicial – De acuerdo con los datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías en el estudio de mercado, las inversiones en equipos, herramientas e insumos se ubican en un amplio

abanico de costos desde los USD \$13.773,76 dólares hasta inversiones que sobrepasan los USD \$80.000 dólares (Mantilla&Haro, 2019). Razón por la cual representa una barrera de entrada alta a nuevas empresas que busquen competir en el medio, sumado a la necesidad de estrategias innovadoras que faciliten el ingreso a este mercado.

3. Acceso a canales de distribución. – Los canales de distribución con el paso del tiempo han experimentado cambios a la par con los avances de la tecnología y la digitalización, lo que facilita el acercamiento entre productores y consumidores. La elección de canales de distribución atenderá a las razones de negocio tiendas físicas o digitales, páginas web, etc. Costos que representan una barrera para pequeñas o medianas empresas que buscan introducir sus actividades dentro del mercado nacional.
4. Valor agregado. – Es el factor preponderante que hace que un cliente se incline por una empresa u otra al momento de adquirir un producto. La finalidad es la de satisfacer las necesidades del cliente a través de un producto innovador que no lo ofrezca la competencia mediante valores cualitativos o cuantitativos como: innovación, personalización, comodidad, calidad, estatus, marca, mano de obra.

En conclusión, existe una barrera que facilita el ingreso de nuevos competidores como es: las políticas gubernamentales. Por otro lado, barreras como: la inversión inicial, el acceso a canales de distribución y el valor agregado representan una limitante a la entrada de estos competidores. Por ello podemos concluir al ingreso de nuevos competidores como una amenaza baja.

Poder de negociación de los clientes:

Con los avances de la tecnología, la digitalización y el comercio electrónico, los clientes pueden encontrar una gran variedad de proveedores, productos,

precios, diseños y marcas que se ajusten a sus gustos y necesidades. Estos aspectos brindan a los consumidores un alto poder de negociación en el mercado debido a que inciden en un bajo costo al momento de elegir uno u otro producto. Así, los consumidores establecen la demanda de productos de calidad, variedad en diseños y servicios y costos bajos. Detalles que obligan a los productores a una inversión constante en innovación y nuevas técnicas de producción para conseguir vigencia en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores de insumos y materia prima para el sector de la marroquinería en nuestro país se considera como bajo debido a la gran cantidad de proveedores existentes según la Encuesta de Coyuntura de la PYME, quien revela que para las pequeñas y medianas empresas el acceso a materias primas representa un 95% de accesibilidad y se ha mantenido constante desde el último cuatrimestre del 2018 (Universidad Andina Simón Bolívar, 2018). La materia prima básica con la que se producen los bolsos y carteras es con cuero de distintas curtiembres de la provincia de Tungurahua y mezclas de sintéticos. Los herrajes y cueros importados, aunque existen en menor proporción en el país cierta cantidad son importados para determinado tipo de productos. Esta facilidad para elegir entre proveedores e insumos resulta beneficiosa para el productor en cuanto a la rentabilidad de una empresa al no tratarse de un mercado monopolizado.

Amenaza de productos sustitutos:

El sector de la marroquinería debe competir con un sin número de productos sustitutos que se comercializan en el mercado local, cuyos costos son muy variados desde los más baratos USD \$5 dólares hasta los más costosos USD

\$250 dólares, además de una surtida gama de diseños, calidad y fabricados de distintas materias primas, pero similar en apariencia.

Otro importante sustituto para este mercado son los productos importados que ingresan al país a costos muy bajos en especial los productos de origen asiático. Sin embargo, con las medidas tomadas por el gobierno a partir del 2009 de establecer aranceles a ciertos productos a disminuido estas importaciones, aunque aún siguen representando una competencia importante dentro del mercado nacional. Estos factores hacen considerable que la amenaza de productos sustitos para la marroquinería sea alta.

Rivalidad entre competidores:

Existe en el sector una alta rivalidad entre competidores, sea por sus precios, diseños y características o por su marca. De acuerdo con el estudio de mercado en la ciudad de Quito se registran trece empresas como competencia directa de nuestro negocio; lo cual representa para los consumidores un costo bajo al momento de elegir uno u otro proveedor. Así, las empresas que busquen mantenerse vigentes dentro del mercado nacional deben apostar por un producto diferenciador y con un valor agregado que lo convierta en el preferido por los consumidores (Mantilla&Haro, 2019).

Del análisis realizado a los competidores existentes, determinamos que en el sector concurren varias empresas con mayor inversión y recursos para la elaboración de productos de similares características que representa una alta competencia del sector; sin embargo, al final son productos que no ofrecen al consumidor las características de un producto diferenciado y con un valor agregado tal que lo haga preferente al momento de adquirirlo.

Tabla 2.

Resumen análisis de las 5 fuerzas de Porter – Sector de la marroquinería

Fuerza	Análisis	Intensidad	Impacto
Amenaza de nuevos competidores	Barreras que facilitan el ingreso como las políticas gubernamentales. Y otras como: la inversión inicial, acceso a canales de distribución y el valor agregado que representan una limitante a la entrada de competidores.	Baja	Oportunidad
Poder de negociación de los clientes	La gran cantidad de proveedores incide en un bajo costo para los clientes al momento de elegir cambiarse a uno u otro producto que se adapte a sus necesidades.	Alta	Amenaza
Poder de negociación de los proveedores	El fácil acceso a proveedores e insumos, resulta beneficioso para el productor de calzado al no tratarse de un mercado monopolizado.	Baja	Oportunidad
Amenaza de productos sustitutos	Productos elaborados con distintas materias primas a distintos costos o la importación de productos asiáticos.	Alta	Amenaza
Rivalidad entre competidores	La gran cantidad de competidores y las barreras de salida como inversión de equipos y herramientas especializados para este tipo de sector	Alta	Amenaza

1.1.1.3. Las 5 fuerzas de Porter – Sector de la Joyería

Mediante las 5 fuerzas de Porter analizamos el nivel de competencia dentro del sector de la joyería para visualizar las estrategias de negocio que permitan el desarrollo de la empresa en el mercado. Las 5 fuerzas de Porter analizan:

Amenaza de nuevos competidores

Dentro del sector de la joyería, se analizan las siguientes barreras de entrada:

1. Políticas gubernamentales. – La declaración de las nuevas políticas gubernamentales de fomentar la diversificación de nuevos productos o servicios con valor agregado, inclusión social y la creación de nuevas fuentes de trabajo mediante el establecimiento de incentivos para nuevos proyectos de emprendimiento, hacen del sector de la joyería un mercado atractivo para nuevas empresas.
2. Economía de escala. – Las empresas dedicadas a la joyería, no desarrollan sus actividades en base a una producción permanente debido a que el mercado de las joyas es un mercado por temporada y que camina de la mano con las nuevas tendencias de la moda. Este tipo de modelo de producción no permite entrar en una economía de escala para disminuir los costos de materias primas. Así, los productores de joyería están destinados a adquirir los materiales para la elaboración de las joyas al valor establecido por el mercado internacional en ese instante.
3. Inversión inicial – De acuerdo con los datos obtenidos de la superintendencia de compañías en el estudio de mercado, las inversiones en equipos, herramientas e insumos para la producción de joyas oscila entre los \$11.609,73 dólares como promedio de inversión dentro del mercado nacional. Siendo \$976,73 dólares la inversión mínima para la producción de joyería, lo que representa una barrera de entrada baja para este mercado en particular (Mantilla&Haro, 2019).
4. Acceso a canales de distribución. – Con el avance de la tecnología, la digitalización y las redes sociales facilitan el acercamiento entre productores y consumidores. Los canales de distribución en este mercado están enfocados a ventas mediante tiendas físicas o ventas “Online” ya sea por páginas web o por medio de las redes sociales. Los costos para acceder a estos canales representan una barrera media para pequeñas o medianas empresas que buscan introducir sus actividades dentro del mercado nacional.

5. Valor agregado. – Es el factor preponderante que hace que un cliente se incline por una empresa u otra al momento de adquirir un producto. La finalidad es la de satisfacer las necesidades del cliente a través de un producto innovador que no lo ofrezca la competencia mediante valores cualitativos o cuantitativos como: innovación, personalización, comodidad, calidad, estatus, marca, mano de obra.

En conclusión, existen barreras que facilitan el ingreso de nuevos competidores como son: las políticas gubernamentales y la inversión inicial. Por otro lado, barreras como: la economía de escala, el acceso a canales de distribución y el valor agregado representan una limitante a la entrada de estos competidores. Por ello podemos concluir al ingreso de nuevos competidores como una amenaza baja.

Poder de negociación de los clientes:

En el mercado nacional se puede encontrar una gran cantidad de proveedores de joyería, desde joyas de la más alta calidad hasta bisutería. Así, los consumidores de este mercado tienen la decisión de elegir entre la variedad de proveedores un producto de acuerdo con su precio, diseño o marca que se ajusten a sus gustos y necesidades.

Este alto poder de negociación de los clientes al demandar productos de calidad con diseños y a costos más bajos obligan a los productores a la constante innovación, nuevas técnicas de producción, nuevos materiales para conseguir diferenciación y vigencia en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de materia prima para el sector de la joyería de acuerdo la Encuesta de Coyuntura de la PYME, quien revela que para las pequeñas y medianas empresas el acceso a materias primas representa un 95% de accesibilidad y se ha mantenido constante desde el último cuatrimestre del 2018. Y con respecto a la calidad y precio justo de los materiales están regidos a los costos que establezca el mercado internacional. Esta facilidad para elegir entre proveedores e insumos resulta beneficiosa para el productor en cuanto a la rentabilidad de una empresa al no tratarse de un mercado monopolizado; por tal motivo se determina que el poder de negociación de los proveedores en el mercado en la joyería es bajo.

Amenaza de productos sustitutos:

El sector de la joyería tiene como principal sustituto a la bisutería; productos elaborados con materiales no preciosos y de bajo costo como el acero, el latón, aleaciones de zinc con aluminio o el cobre a diferencia de la materia prima empleada en la joyería las cuales son el oro o la plata. Otro importante sustituto para este mercado son los productos importados que ingresan al país a costos muy bajos en especial los productos de origen asiático cuya importación aun que ha disminuido en volumen por los aranceles impuestos por el gobierno al ingreso de ciertos productos representan también una amenaza alta dentro del mercado de la joyería.

Rivalidad entre competidores:

De acuerdo con el estudio de mercado en la ciudad de Quito se registran cinco empresas como competencia directa de nuestro negocio; comparando el costo de inversión inicial y el giro del negocio al cual enfocan su mercado

(Mantilla&Haro, 2019). Esto representa una rivalidad de competidores baja y con un mercado en explotación. Oportunidad que tiene la empresa para poder introducir y posicionar un producto diferenciador y con un valor agregado en el mercado, tal que lo haga preferente entre los consumidores al momento de adquirirlo.

Del análisis realizado a los competidores existentes, determinamos que en el sector concurren cinco empresas que ofrecen productos de similares características a nuestro giro de negocio, que representan una baja competencia del sector. Sin embargo, al ser productos similares no presentan las características de un producto diferenciado y con un valor agregado tal que lo haga preferente al momento de adquirirlo.

Tabla 3.

Resumen análisis de las 5 fuerzas de Porter – Sector de la joyería

Fuerza	Análisis	Intensidad	Impacto
Amenaza de nuevos competidores	Barreras que facilitan el ingreso como las políticas gubernamentales y la inversión inicial. Y otras como: la economía de escala, acceso a canales de distribución y el valor agregado que representan una limitante a la entrada de competidores.	Baja	Oportunidad
Poder de negociación de los clientes	La gran cantidad de proveedores incide en un bajo costo para los clientes al momento de elegir cambiarse a uno u otro producto que se adapte a sus necesidades.	Alta	Amenaza
Poder de negociación de los proveedores	El fácil acceso a proveedores e insumos, resulta beneficioso para el productor de calzado al no tratarse de un mercado monopolizado.	Baja	Oportunidad

Amenaza de productos sustitutos	Productos elaborados metales no preciosos y de bajo costo (bisutería) o la importación de productos.	Alta	Amenaza
Rivalidad entre competidores	Cinco competidores directos en comparación con el giro de nuestro negocio y con un mercado en explotación	Baja	Oportunidad

1.1.1.4. Análisis PESTEL – Sector del Calzado, Marroquinería y Joyería

Con el fin de evaluar el entorno en el cual se desarrollará el negocio, el análisis PESTEL permite identificar los probables cambios de escenario del sector y aprovechar las posibles oportunidades de crecimiento. El análisis PESTEL se define en base a seis factores que afectan de igual manera a la industria manufacturera que incluye a los tres sectores mencionados, establecidos en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) como: fabricación de calzado, fabricación de maletas, bolsos de mano, talabartería y la fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos. Estos factores se describen como:

Factores Políticos: Durante la última década el Ecuador ha experimentado cambios importantes dentro de la política de estado; firmas de acuerdos, leyes o aplicaciones de nuevas medidas. Cambios que involucran a varios actores dentro de la economía del país y que afectan directa o indirectamente el desarrollo de las empresas. Dentro de estos factores tenemos:

- Inestabilidad Política. – A finales de diciembre del 2018 el presidente de la república decreto dos reformas políticas emergentes como medida para reducir el déficit fiscal y el gasto público. Una de estas medidas contempla la reducción del subsidio a la gasolina Super, afecta directamente a la

clase media - baja. Por otro lado, el decreto a la austeridad ejecutiva que contempla la reducción de salarios, eliminación de vacantes institucionales, la no renovación de contratos ocasionales entre otros, estima alrededor de 70.000 nuevos desempleados por año, que difícilmente podrán ser absorbidos por la empresa privada. Siendo estas medidas de austeridad macroeconómica tendrán sus repercusiones sobre el conjunto de la sociedad ecuatoriana y el sector empresarial (Revista Ecuador Today, 2018).

- Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI). – El miércoles 20 de febrero del 2019 el actual presidente de la republica anuncio el acuerdo con el FMI por \$4.200 millones de dólares; acuerdo que contempla el compromiso de Ecuador a realizar cambios laborales para la generación de empleo, reducir la rigidez laboral y mejorar la competitividad. Esta reforma se centra en tres aspectos particulares: inclusión de mujeres y jóvenes en la fuerza laboral, incremento del periodo de prueba y reducción de costos en la contratación y despido, lo que implica la reducción de indemnizaciones cuando el trabajador renuncie de forma voluntaria. Medidas que incentivan al emprendimiento y la inversión privada (El Comercio, 2019).
- Ley Fomento Productivo. – Esta ley busca desarrollar varios ejes que permitan mejorar la situación económica del país, como la atracción de inversión extranjera, la generación de empleo y estabilidad, el equilibrio fiscal y la exoneración de impuestos para la atracción de inversión privada. Esta ley busca reducir los gastos primarios del estado y que sea la empresa privada quien promueva el uso de estos recursos en sus empresas para generar mayores réditos, eficiencia y bienestar social. Este escenario se alcanzará brindando estabilidad a los inversionistas, mejorando los procesos generales, mayor eficiencia y productividad, y enfocando los recursos públicos y privados a los sectores productivos (Revista PERSPECTIVA, 2018).

Factores Económicos: Luego de la recesión económica durante el 2016 la cual sufrió una contracción en la economía nacional de -1.2%; para el año 2017 experimento un crecimiento debido a la inyección de liquidez de recursos provenientes de endeudamiento externo (Revista EKOS, 2019). Según el Índice de Actividad Económica Coyuntural (IDEAC), para septiembre del 2018 presento una variación negativa de 3,9% que de acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE) corresponde a la falta de producción de sectores como transporte, servicios financieros y de gobierno, y a la reducción de exportación de rubros como petróleo, pescado y camarón.

A pesar de ello, para el tercer semestre del mismo año el IDEAC presento una variación positiva de 1,3%, lo cual evidencia una recuperación de la producción durante el 2018. Sin embargo, este crecimiento económico no fue el esperado, lo cual llevo a reevaluar la predicción del crecimiento económico planteado por el Banco Central para principios del 2018 en 2,0% y que a afínales de año término en un crecimiento de 1,0%; debido en gran medida al déficit fiscal que conlleva a la reducción del gasto corriente y la inversión pública durante el 2018. (CESLA.com, 2019).

Por su parte la evaluación de otras variables económicas durante los últimos periodos de gobierno, se han visto afectadas de la siguiente manera:

- Proforma presupuestaria 2019. – El presupuesto del estado estimado para el año en curso se proyecta en 31.138 millones de dólares un 2,8% menor al establecido para el 2018. Es decir que el fisco tendrá que financiar 9.100 millones para cubrir sus gastos y que representa un monto 7,5% mayor a las necesidades del año anterior. Este déficit presupuestario ocasiona una desaceleración económica y ralentiza el crecimiento del país (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2019).

- **Producto Interno Bruto.** – De acuerdo con organismos internacionales consideran el crecimiento del PIB para este 2019 como muy moderado, así el CEPAL considera un crecimiento de 0,9% del PIB y el Fondo Monetario Internacional (FMI) considera hasta un valor negativo de -0,5%. Dichas proyecciones reflejan las medidas adoptadas por el gobierno para solventar el déficit anual a pesar de que se prevé un incremento en la producción del petróleo e incremento en el precio por barril (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2019).
- **Inflación.** – La inflación mensual se ubicó en 0,10% a finales de diciembre del 2018 y en 0,27% la inflación anual. Después de 12 periodos consecutivos de variaciones negativas; los últimos 4 meses se reveló una recuperación de los precios en la economía del país. De este modo la canasta familiar básica que en abril del 2019 se ubicó en 715,70 dólares es cubierta de acuerdo con el ingreso familiar mensual que se ubicó en 735,47 dólares. Por otro lado, en comparación con la canasta vital ubicada en 498,83 dólares en este mismo mes tuvo un excedente de 236,64 dólares para los ingresos de una familia promedio (INEC, 2019).
- **Riesgo país.** – Este 15 de abril del 2019 se presentó el valor más bajo del índice del año ubicándose en 551 puntos, cifra que está 275 puntos por debajo del índice registrado a inicios del año ubicado en 826 puntos. Esta baja en el índice del riesgo país se interpreta como una mejor percepción de los inversionistas sobre la economía nacional; baja que obedece a las reformas expuestas por el gobierno al mercado internacional y por un incremento en el precio del crudo. Trayendo como beneficio la posible atracción de inversión extranjera (El Universo, 2019).

Factores Socioculturales: El desarrollo humano como un fenómeno multidimensional definido como biológico, psicológico y social, donde hombres y mujeres van estableciendo la subjetividad e identidad social que cada quien percibe a través de su punto de vista e interés particulares en los cuales transcurre su vida cotidiana sea: familia, pareja, ocupación, educación, trabajo,

salud entre otros (Uribe, 2014). Aspectos más destacados por las mujeres y cuyo resultado son una compleja combinación que muestra una dicotomía entre altruista y materialista en la mujer actual.

Los estudios realizados en algunas universidades de Estados Unidos a 3000 mujeres de entre 18 y 44 años para profundizar entre sus interés y prioridades, arrojó como resultado una tendencia hacia la competitividad y el desapego de su familia a medida que disminuye la edad de las participantes. Esta variación resulta de la posición asumida al alcanzar su independencia económica y su ambición no solo por el dinero sino también por su desarrollo personal (Mantilla&Haro, 2019).

Para el presente proyecto se analiza los factores socioculturales de un grupo etario al cual se enfoca el nicho de mercado destacando de ellos los aspectos a continuación descritos:

- Perfil de los potenciales consumidores. – La cuestión del tiempo ocupa un lugar preponderante en el transcurso de la vida, y se manifiesta en la intersección de dos temporalidades, la vida biológica humana (edad cronológica) y la vida social (el momento histórico). Desde el plano social se hace referencia a la socio-demografía y desde el punto de vista biológico a la cronología y la psicología del desarrollo sumado a esto el factor de la generacionalidad (Mantilla&Haro, 2019). Con estos factores descritos se considera el estudio de un grupo etario de mujeres comprendidas entre los 23 a 45 años, segmentadas en base a su generacionalidad. Así se describen las mujeres comprendidas en la llamada “Generación Y o Millennials” que comprende las edades entre los 19 y 31 años y corresponde a los nacidos entre 1981 a 1993. Este grupo se caracteriza por anhelar la libertad e independencia económica, el empoderamiento, la realización personal y el reconocimiento profesional; para quienes formar una pareja o la procreación resultan ser

complementarias a su forma de vida. El segundo grupo comprende la llamada “Generación X” que comprende las edades entre los 32 y 45 años y corresponde a los nacidos entre 1961 a 1979. Este grupo se caracteriza por alcanzar el empoderamiento femenino, formar una familia, los hijos y el matrimonio representan la estabilidad para su vida (Revista Clase, 2017).

- Estilo de vida. – Hace un poco más de dos décadas el rol de la mujer dentro de la sociedad la destinaba a ser ama de casa y la encargada de las responsabilidades y administración del hogar; y un pequeño porcentaje de ellas se dedicaba a alguna actividad laboral, sumada a las tareas de la casa. En la actualidad las labores y actividades de la mujer han evolucionado con la sociedad; hoy se desenvuelven y desarrollan en un medio que inspira la persecución de metas y objetivos, de modo que sus decisiones se debaten entre la procreación, formar un hogar y la necesidad del reconocimiento y crecimiento personal.

Este cambio de mentalidad surge con mayor auge con la generación denominada “Millennials” quienes consideran la formación profesional y el crecimiento personal como formas de vida, y el tener una pareja o formar un hogar es considerado como un complemento (Revista Clase, 2017). En este aspecto la mujer ecuatoriana ha ido ganando cada vez más espacio dentro del terreno de los negocios y la política obteniendo libertad económica, independencia, reconocimiento y la realización personal.

- Tendencias de consumo. – Tiempo atrás muy pocas personas prestaban particular atención a la procedencia de las prendas de vestir al momento de adquirirlas, su prioridad se enfocaba en la marca o la tendencia de moda. En la actualidad las nuevas generaciones han volcado la mirada al consumo de prendas de vestir y accesorios confeccionados con respeto ambiental y laboral lo que se conoce como “Consumidores Conscientes” cuyas decisiones de compra están orientadas al nacimiento de una moda con responsabilidad social y ética. Razón por la cual las empresas están destinadas a establecer un enfoque sustentable y sostenible en el tiempo desde el diseño, suministros y producción que sean amigables y

respetuosas con los seres vivos, el ambiente y las prácticas laborales. Tendencia que cobra fuerza y permanencia en el mundo de la moda y busca que la fabricación y consumo de prendas que mejore la calidad de vida de todos los involucrados en las cadenas productivas (El Telégrafo, 2019).

Factores Tecnológicos: Los sectores del calzado, marroquinería y joyería, como cualquier otro sector de la industria manufacturera se ven directamente impactados con el desarrollo de las nuevas tecnologías, materiales, evolución en los procesos de manufactura, el desarrollo digital, entre otros. Dentro de la industria ecuatoriana los principales aspectos que definirán el futuro de las empresas de los sectores antes mencionados destacan:

- Evolución de la tecnología. – Además de la formación profesional como un elemento importante para promover la producción y calidad en la industria; la innovación en tecnología marca el despunte de las empresas dentro de la competencia del mercado. Cuando hablamos de innovación en tecnología dentro de estos 3 sectores, es encontrarnos de frente con una industria eminentemente manufacturera, cuya finalidad es mejorar sus procesos tanto en diseño como en el desarrollo de productos, introduciendo buenas prácticas con la mejor tecnología disponible como herramienta.
- Nuevos materiales. – Respecto a materiales para la manufactura de accesorios para damas sean estos cueros, sintéticos, plásticos, metálicos, cerámicos, etc. Eventos como el programa by Brasil Components And Chemicals en Brasil o Tendencia Cero en México, ofrecen un sin número de desarrollos, formulación de materiales que añaden propiedades orientadas a la mejora del confort y el rendimiento del producto final. Las empresas que no estén alineadas y actualizadas con los avances y el desarrollo de nuevos materiales quedarán rezagadas dentro de la competencia del mercado.

- Evolución de la era digital. – Las personas y las organizaciones son en la actualidad quienes están reflexionando en lo que realmente quieren, necesitan y usan. De esta manera el diseño vuelve a situarse en el centro de la innovación. La transformación digital resulta un componente principal de esta tendencia. Las facilidades que ofrecen las aplicaciones inteligentes hacen que la información sea transparente y que existan más interacción en los estilos de vida y el consumo. Las empresas que consigan mantenerse competitivas en la era digital serán quienes transformen sus modelos de negocio a través de las nuevas tecnologías, con el objetivo de generar experiencias únicas a los consumidores y las mejores experiencias en la calidad de vida de las personas (Portafolio, 2019).

Factores Ecológicos: Dentro de cualquier empresa de manufactura, uno de los aspectos más relevantes dentro de sus procesos de diseño y producción es el de considerar las normativas ambientales que rigen la industria de un determinado sector y que influyen de forma directa el desarrollo de las empresas. Dentro de estos se consideran:

- Regulaciones ambientales. – Para los sectores del calzado, marroquinería y joyería existen normativas vigentes de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) y enfocadas a las empresas dedicadas a la producción de materia prima como las curtiembres en el caso del calzado y la marroquinería, y las regulaciones en la explotación de metales preciosos como el oro y la plata para el sector de la joyería. En este aspecto si bien no son normativas aplicadas directamente a empresas de producción o comercialización de estos productos, influyen en los costos, calidad y accesibilidad de insumos para la producción (El Telégrafo, 2019).
- Reciclaje. – El deseo de los consumidores y en especial de las nuevas generaciones es un mundo libre de plástico y productos de difícil descomposición que contaminan el ambiente. Iniciativa que va tomando

fuerza cada vez más a nivel global y se acrecienta en este 2019. Las empresas ecuatorianas haciendo eco de estos modelos mundiales que fomentan el consumo de insumos y materia prima amigable con el ecosistema; impulsa el empleo de materiales reciclados, sintéticos y de origen natural, tendencia que está siendo acogida no solo por empresas retail nacionales, sino también por empresas pequeñas que tienen el servicio social en su ADN y que promulgan el reciclaje y la reutilización de materiales (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2019).

Factores Legales: Existen factores legales como códigos, leyes o regulaciones que afectan a empresas, consumidores o proveedores de cualquier sector de la industria. El cumplimiento de estas regulaciones y el seguimiento de las actualizaciones o la aparición de nuevas leyes garantizan el adecuado desempeño de una organización. Las empresas ecuatorianas sin importar el sector en el que desarrollen sus actividades, están obligadas al cumplimiento de dos leyes en particular que se definen como:

- Ley orgánica de defensa del consumidor. – Ley vigente desde el año 2000 con su última reforma del 13 de octubre del 2011, faculta a los consumidores a tomar acciones o reclamos cuando un producto o servicio a causado daño o simplemente incumple con las características y descripciones de un determinado producto (El Tiempo, 2017).
- Código de trabajo. – Este código con la reforma del 22 de mayo del 2016 y vigente en su aplicación para el año 2019, expresa en el capítulo IV artículo 42, el cumplimiento de los derechos y obligaciones de empleados y empleadores sujetos al código de trabajo y la ley orgánica para la justicia laboral. La aplicación sin atajos de estas normativas regulatorias representa el desarrollo adecuado de las empresas en el mercado (Código de Trabajo, 2016).

Tabla 4.

Resumen análisis PESTEL – Sectores del calzado, marroquinería y joyería

Factor	Sector	Escenario	Detalle	Plazo			Impacto
				Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
POLÍTICO	CALZADO, MARROQUINERÍA Y JOYERÍA	Inestabilidad política	Reducción de subsidios, recorte de funcionarios públicos, aumento del desempleo.	X			Negativo
		Acuerdo con el FMI	Compromiso de Ecuador a realizar reformas laborales para generar empleo. Medidas que incentiven el emprendimiento.		X		Positivo
		Ley de Fomento Productivo	Atracción de inversión extranjera, generación de empleo y estabilidad e incentivos a inversión privada.		X		Positivo
ECONÓMICO	CALZADO, MARROQUINERÍA Y JOYERÍA	Índice de crecimiento económico	Reducción del 2,0% a 1,0% a finales del 2018.	X			Negativo
		Presupuesto anual	El déficit presupuestario genera desaceleración económica.	X			Negativo
		PIB	Se proyecta un crecimiento muy moderado de -0,5% a 0,9% para el 2019.	X			Negativo
		Inflación	En los últimos 4 meses del 2018 presenta una recuperación en los precios en la economía del país.	X			Positivo
		Riesgo país	Presenta el índice más bajo en el año 551 puntos para abril del 2019.		X		Positivo
SOCIAL	CALZADO, MARROQUINERÍA Y JOYERÍA	Perfil de potenciales consumidores	El mercado meta a enfocarse será a la llamada Generación Y cuya forma de vida radica en su desarrollo personal y profesional.	X			Positivo
		Estilo de vida	Inspiradas al alcanzar metas y objetivos su estilo de vida se enfoca en su crecimiento profesional, la libertad económica y la realización personal.	X			Positivo

		Tendencias de consumo	Consumidores conscientes orientados al consumo de una moda con responsabilidad social y ética.	X			Positivo
TECNOLÓGICOS	CALZADO, MARROQUINERÍA Y JOYERÍA	Evolución de la tecnología	Innovar en procesos de diseño introduciendo buenas prácticas y con la mejor tecnología.		X		Positivo
		Nuevos materiales	Desarrollo de nuevos materiales que añaden propiedades orientadas a la mejora del confort y el rendimiento del producto final.	X			Positivo
		Evolución de la era digital	Las facilidades que ofrecen las aplicaciones inteligentes hacen que la información sea transparente y que existan más interacción en los estilos de vida y el consumo.		X		Positivo
ECOLÓGICOS	CALZADO, MARROQUINERÍA Y JOYERÍA	Regulaciones ambientales	Normativas vigentes para la producción y comercialización de materias primas para los sectores del calzado, marroquinería y joyería.	X			Mediano impacto
		Reciclaje	Fomentar el reciclaje, empleo de material sintéticos o naturales y la reutilización de materiales.		X		Positivo
LEGALES	CALZADO, MARROQUINERÍA Y JOYERÍA	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Ley que regulariza el cumplimiento de un producto o servicio y que involucra a empresas, consumidores o proveedores.	X			Positivo
		Código de trabajo	Cumplimiento de derechos y obligaciones de empleados y empleadores.	X			Positivo

1.1.2. Factores Internos de la Empresa

Dentro de cualquier organización sea esta grande o pequeña, existen factores tanto internos como externos que afectan el desarrollo adecuado de la misma. Los factores externos como el entorno económico, los impuestos, etc. son factores ajenos a la empresa y que no pueden ser controlados. Por otro lado, los factores internos, como el modelo del negocio, la gestión o los recursos, están bajo el total control de la organización y son aquellos que tiene mayor ponderación en el desarrollo del negocio. Al ser este un tema de investigación para la propuesta de un plan de negocio para la implementación de una nueva empresa no se pueden analizar los factores internos que estén vinculados a esta.

1.1.3. Planteamiento y Formulación del Problema

La moda, un fenómeno propio de la modernidad, dinamiza el fenómeno socio cultural que emerge de una sociedad industrializada. La constante transformación de los sistemas de la moda nos permite transitar por tres escenarios: la transformación del producto, transformación de los sistemas y transformación de las prácticas de diseño (Escobar, 2016). Siendo Quito una capital en evolución de la moda, accesorios como el calzado, la marroquinería y la joyería han alcanzado niveles altos de aceptación e incremento de consumo entre las mujeres ecuatorianas. La producción de calzado nacional desde el año 2010, ha tenido un crecimiento importante por las medidas adoptadas por el Gobierno de establecer aranceles para impulsar la producción nacional. Así el sector del calzado paso de tener 600 productores en el año 2008 ha tener 5.800 productores hasta el año 2018, con una producción que sobrepasa los 31 millones de pares de zapatos al año (Revista Vistazo, 2018).

Mientras que para los años 2012 y 2014, la inversión de las empresas del sector de la marroquinería se incrementó en el 49.6%, inversión orientada a la

adquisición de maquinaria para mejorar la productividad, cifras de la Subsecretaría de Comercio y Servicios del Ministerio de Industrias y Productividad (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

El sector de las artesanías y joyas por su parte durante el año 2010 tuvo ingresos por 870,7 millones de dólares de los cuales el 2,1% de los ingresos corresponde al sector de la joyería. Ecuador a nivel de América Latina participó con el 1,85% del total exportado. Sin embargo, al parecer un bajo porcentaje de participación, existe un superávit de USD \$49 millones que corresponde al sector de las artesanías y joyas (FLACSO - MIPRO, 2012).

En Ecuador existen empresas que apuestan a la responsabilidad social, las cuales desarrollan sistemas que tienen en cuenta no solo al medio ambiente, también la salud de los consumidores y las condiciones laborales de sus colaboradores (Escobar, 2016).

En este sentido y enmarcados con la visión de las nuevas políticas industriales de generar bienes con valor agregado promoviendo la asociatividad, innovación e inclusión, estos nuevos proyectos de emprendimiento traen oportunidades de trabajo dentro de una sociedad. Oportunidades enfocadas en dar cabida a jóvenes en vulnerabilidad dentro de los procesos de producción; siendo generadores de empleo sostenible y próspero. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

Según el código de la niñez y adolescencia ecuatoriana, establece que el Acogimiento Institucional en Casas Hogar es una medida transitoria, una vez que se agoten todas las posibilidades de reinserción familiar. Para el caso de adolescentes por alcanzar la mayoría de edad que no entraron en un proceso de

adopción y de acuerdo con el “*artículo 2*” del código antes mencionado, el estado ecuatoriano tiene la obligatoriedad de dar cuidados y protección a todo ser humano desde su nacimiento hasta cumplir los 18 años. Edad en la cual deberán abandonar los hogares de acogimiento para desarrollar su independencia (Código de la Niñez y Adolescencia, 2017, págs. 1-37). El Ministerio de Inclusión Económica y Social, en su informe de noviembre del 2018 indica que el 25% de los niños, niñas y adolescentes en hogares de acogimiento han permanecido más de 4 años en estas instituciones con casos que sobrepasan los 10 años de institucionalización. Situación que dificulta los procesos de adopción (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).

El limitado presupuesto con que cuentan estas instituciones y de acuerdo con el artículo 2, antes expuesto, hacen imposible la permanencia de estos jóvenes al alcanzar la mayoría de edad; y que junto con la falta de preparación orientada a una profesión reducen la posibilidad de acceder a una oportunidad laboral.

El desarrollo de este proyecto no solo crea vida a un nuevo negocio, ni a la explotación de un mercado en crecimiento; a su vez brinda la oportunidad de desarrollo, conocimiento, y aprendizaje de una profesión para la inclusión de estos jóvenes al mercado laboral.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, en base a la *Guía del PMBOK®* sexta edición.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la industria de fabricación de accesorios para damas en la ciudad de Quito a través de un estudio de Mercado.
- Conocer la situación actual y estadísticas de jóvenes en hogares de acogimiento mayores de 17 años no adoptados de la ciudad de Quito.
- Analizar las fases del proyecto con las distintas áreas de conocimiento de la *Guía del PMBOK®* sexta edición, como mecanismo para alcanzar los objetivos.
- Diseñar las estrategias de operaciones, tecnológica y comercial para estructurar el modelo de negocio a través del análisis del entorno.
- Analizar el aspecto económico y financiero del proyecto y su viabilidad.

1.3. Marco Teórico

En Ecuador, hablar de moda es un tema cada vez más recurrente; la oferta y la demanda crecen apoyadas con pasarelas como Designer Book (plataforma que busca promover la moda del país a través de desfiles y eventos para los actores de la industria), en Guayaquil o el Runway by ModaLab (evento que convoca a diseñadores nacionales e internacionales en una exposición en un entorno de la moda local) en Quito. Las redes sociales de la mano con el comercio electrónico son fuentes que apoyan al crecimiento de este mercado (Alvarado, 2015).

Sin embargo, para entender el evolutivo mundo de la moda, hay que tener presente que el proceso de la "creación" en esta industria es complejo; desde la visión del diseñador, los materiales con los que serán fabricados los productos y los procesos de manufactura (García, 2017), conllevan formación, conocimiento y responsabilidad durante la producción o ensamblaje de una marca.

El Ministerio de Industrias y Productividad en su informe del 15 de agosto del 2018, define las nuevas políticas gubernamentales como la redefinición de la política industrial que trae consigo cambios en varios ejes tales como: la reducción de tarifas eléctricas, atracción de la banca internacional, reducción de las tasas de interés activas y líneas de créditos especiales, devolución del impuesto a la salida de divisas (ISD), reducción de aranceles de materia prima (MP), insumos y bienes de capital (BK) entre otros. Incentivos enfocados en promover la entrada de inversión extranjera y la creación de nuevos proyectos de emprendimiento (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

Estos proyectos enmarcados en la responsabilidad social y alineados con las propuestas de gobierno de crear bienes con valor agregado para promover el crecimiento económico sostenido e inclusivo permiten crear nuevas plazas de empleo orientadas a jóvenes en vulnerabilidad en hogares de acogimiento. Que de acuerdo al último informe del Ministerio de Inclusión Económica y Social de noviembre del 2018, el 41% corresponden a adolescente entre 12 y 17 años, siendo Quito la zona con mayor número de niños, niñas y adolescentes institucionalizados, de los cuales el 4,3% corresponden a jóvenes mayores de 17 años quienes están próximos a abandonar los hogares de acogimiento (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018).

El desarrollo del plan de negocio propuesto pretende gestionar en conjunto con la fundación DESPIÉRTATE, un proyecto que permita a través de la creación de este negocio de fabricación de accesorios para damas, vincular a jóvenes mayores de 17 años dentro de los procesos de manufactura; brindándoles formación, conocimientos y la oportunidad de ser parte del mercado laboral ecuatoriano con la creación de nuevas plazas de empleo.

La adecuada consecución y gestión del proyecto se enmarcará de acuerdo con los estándares del Project Management Institute (PMI®). Esta perspectiva de gestión de proyectos, permite alcanzar los resultados esperados bajo condiciones establecidas que promuevan el desarrollo de beneficios tangibles o intangibles, alineados a los objetivos empresariales con el fin del mejoramiento continuo (Revista EAN , 2013).

La *Guía del PMBOK®* define a un Proyecto como “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*). La dirección de proyectos, alineado a los estándares del Project Management Institute (PMI®) y a través de la *Guía del PMBOK®*, permite aplicar los conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a todas las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo; ligando los resultados a los objetivos del negocio. Esta guía de buenas prácticas agrupa de manera lógica un grupo de procesos conocido como ciclo de vida del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos específicos (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).

1.4. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Los grupos de procesos para la dirección de proyectos se agrupan en cinco fases: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo - Control y Cierre, definidos de la siguiente manera:

- **Grupo de Procesos de Inicio:** En esta fase se define el proyecto a realizar, la identificación de los interesados, el Patrocinador, se designa un director de proyecto y se realiza el acta de constitución para dar el inicio formal al proyecto (Lledó, 2017).
- **Grupo de Procesos de Planificación:** En esta fase se establecen todos los requerimientos del proyecto para definir el alcance; orientado a

conseguir los objetivos propuesto del proyecto (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).

- **Grupo de Procesos de Ejecución:** En esta fase se establecen todos los recursos necesarios para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto definido en el plan para la dirección del proyecto (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** En esta fase se supervisa el avance y desempeño del proyecto con el fin de aplicar los cambios o acciones correctivas (Lledó, 2017).
- **Grupo de Procesos de Cierre:** En esta fase se realizan los procesos necesarios para el cierre formal del proyecto (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).

La *Guía del PMBOK®*, a su vez enlaza estos cinco grupos de procesos con diez áreas del conocimiento en términos de entradas, salidas, herramientas y técnicas; que son empleadas en la mayoría de los proyectos la mayoría de las veces o seleccionadas de acuerdo con las necesidades de un proyecto en específico.

Para el desarrollo de este proyecto en particular, las áreas del conocimiento que nos permitirán alcanzar los objetivos planteados son las siguientes:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** comprende las acciones para identificar, unificar y coordinar los diferentes elementos que concurren en un proyecto dentro de todos los grupos de procesos (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** comprende los procesos requeridos para asegurar que el proyecto cumpla con todas las cualidades y funciones requeridas (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).

- **Gestión del Cronograma del Proyecto:** comprende los procesos requeridos para gestionar que la culminación del proyecto sea en el tiempo establecido (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** considera los procesos requeridos para financiar, gestionar y controlar los costos del proyecto para que este se ejecute dentro del presupuesto establecido (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Gestión de los Recursos del Proyecto:** considera los procesos requeridos para identificar y gestionar los recursos del proyecto para conducirlo a una finalización exitosa (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** considera los procesos requeridos para establecer, gestionar y monitorear las estrategias de comunicación para que la información del proyecto sea oportuna y apropiada (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** considera los procesos requeridos para identificar y gestionar los riesgos del proyecto e implementar y monitorear las respuestas a dichos riesgos (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** considera los procesos necesarios para comprar o adquirir los productos o servicios por fuera del equipo de proyecto (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).
- **Gestión de los Interesados del Proyecto:** considera los procesos requeridos para identificar, valorar y establecer relaciones con aquellas personas u organizaciones que se vieran impactados por el proyecto; con el fin de determinar sus expectativas y su participación asertiva en el desarrollo del proyecto (*Guía del PMBOK® Sexta Edición, 2017*).

La adecuada integración de los grupos de procesos y las áreas del conocimiento antes descritas, permitirán gestionar nuestro proyecto de una manera eficaz y eficiente.

CAPÍTULO II

2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® - PMBOK®.

2.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto

Para elaborar el acta de constitución, documentos, y todos los planes del proyecto, partimos del supuesto que a partir del plan de negocios la planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito; se implementará bajo una metodología construida a través de la *Guía del PMBOK®* sexta edición.

Tabla 5.

Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Versión:		1.0
(es):	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
Ing. Paola Mora Ing. Jairo Mera	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera
Fecha de inicio del Proyecto:		Fecha de fin del Proyecto:
20/09/2019		20/04/2020
Objetivos del Proyecto		
<p>Objetivo General:</p> <p>Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.</p>		

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la industria de fabricación de accesorios para damas en la ciudad de Quito a través de un estudio de Mercado.
- Determinar la viabilidad del proyecto.
- Constitución legal de la empresa.
- Crear un modelo de negocio para el diseño organizacional y los procesos administrativos.
- Crear el plan de recursos para la gestión del personal.
- Crear programas de capacitación administrativos y operacionales para el personal de la organización.

Justificación

Las nuevas políticas gubernamentales como redefinición de la política industrial traen consigo cambios significativos en varios ejes con el fin de crear incentivos enfocados en promover la entrada de inversión extranjera y la creación de nuevos proyectos de emprendimiento. Estos proyectos enmarcados en la responsabilidad social y alineados con las propuestas de gobierno de crear bienes con valor agregado para promover el crecimiento económico sostenido e inclusivo, permiten crear nuevas plazas de empleo orientadas a jóvenes en acogimiento institucional. Que de acuerdo con el último informe del Ministerio de Inclusión Económica y Social de noviembre del 2018, el 41% corresponden a adolescente entre 12 y 17 años, siendo Quito la zona con mayor número de niños, niñas y adolescentes institucionalizados, de los cuales el 4,3% corresponden a jóvenes mayores de 17 años quienes están próximos a abandonar los hogares de acogimiento. El desarrollo del presente proyecto pretende gestionar en conjunto con la fundación DESPIÉRTATE, un aporte para incluir a estos jóvenes dentro del mercado laboral ecuatoriano y brindarles la oportunidad de un sustento e independencia.

Necesidad del negocio

Brindar a los jóvenes en vulnerabilidad de hogares de acogimiento de la ciudad de Quito la oportunidad de formarse en una profesión y a la vez obtener una plaza de empleo.

Entregables finales del proyecto

Entregables del Proyecto:

- Plan para la Dirección del Proyecto.
- Planes Complementarios.
- Documentos del Proyecto.

Entregables del Producto:

- Estudio de mercado de la industria de fabricación de accesorios para damas de la ciudad de Quito.
- Estudio financiero que respalde la viabilidad del proyecto.
- Documentos de constitución de la empresa.

Principales interesados
<p>Interesados directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paola Mora (Patrocinador). - Jairo Mera (Director de Proyecto). - Adolescentes en casas de acogimiento. - Fundación Despiértate. - Hogares de acogimiento institucional. - Mujeres (Consumidoras). <p>Interesados indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Municipio. - Superintendencia de compañías. - Entidades regulatorias de la ciudad de Quito. - Entidad bancaria (Financiamiento). - Proveedores.
Requisitos generales
<ul style="list-style-type: none"> - El plazo para la entrega del proyecto es de 8 meses a partir de la aprobación del acta de constitución del proyecto. - Los resultados del estudio de mercado se deberán entregar en un tiempo máximo de 45 días a partir de la firma del contrato. - Desarrollar un modelo de gestión para la organización. - Coordinar programas de capacitación en manejo de equipos y procesos de la organización para el personal operativo. - Desarrollar la página web y tienda online de la empresa. - El proyecto no debe exceder más del 5% en variación con respecto al cronograma y presupuesto aprobados.
Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas gubernamentales e incentivos para nuevos proyectos se mantienen durante la planificación y ejecución del proyecto. - La información de datos estadísticos para los sectores de la industria de marroquinería y joyería se encuentran disponibles y actualizados durante la investigación. - Se dispone de la información manejada por el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO). - La aprobación del crédito para el emprendimiento se aprueba de acuerdo con el calendario establecido. - El equipo de proyecto cuenta los conocimientos y destrezas para desarrollar todas las actividades asignadas.

Riesgos principales	
<ul style="list-style-type: none"> - Debido a los trámites burocráticos para la constitución de una empresa se vean retrasadas algunas actividades. - Debido a las reformas económicas el gobierno establezca nuevos impuestos o restricciones a la importación de equipos y materias primas durante la ejecución del proyecto. - Debido a los trámites para el financiamiento y aprobación del crédito exista demoras para el proceso de adquisición de bienes y equipos. 	
Cronograma de hitos principales	
Hitos principales	Fecha programada
1. Acta de constitución del proyecto.	20/09/2019
2. Presentación y aprobación del estudio financiero.	31/10/2019
3. Aprobación de estudio de mercado.	04/12/2019
4. Presentación de estudio de marketing.	31/12/2019
5. Seguimiento y validación de permisos de funcionamiento de la empresa.	21/01/2020
6. Puesta en marcha de equipos instalados.	12/03/2020
7. Pruebas de desarrollo de la página web.	07/04/2020
Nivel de autoridad del director del proyecto	
<p>El gerente de proyecto asignado tiene la responsabilidad de planificar, gestionar y controlar el cumplimiento de cada uno de los entregables del proyecto. Y su nivel de autoridad es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceder a la información del cliente y negociar cambios. - Programar reuniones del proyecto con el cliente y el equipo de trabajo. - Aprobar el presupuesto del proyecto y sus modificaciones. - Negociar con los miembros del equipo. - Otro: 	
Firmas de responsabilidad	
Patrocinador (es) Paola Mora	Firma _____
Patrocinador (es) Paola Mora	Firma _____

2.1.1. Lista de Interesados

La lista de interesados proporciona la información acerca de los interesados y rol que desarrollan dentro del proyecto.

Tabla 6.

Lista de Interesados

LISTA DE INTERESADOS		
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director del Proyecto
20/9/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Ing. Jairo Mera
IDENT.	ROL EN EL PROYECTO	INTERESADOS
PM	Patrocinador	Paola Mora
JM	Director de proyecto	Jairo Mera
PA	Empleados	Personal administrativo
PO	Empleados	Personal operativo
B	Beneficiarios	Jóvenes de la fundación Despiértate
CL	Consumidores	Clientes
PV	Proveedores	Proveedores
AR	Arrendatario	Dueño del inmueble
M	Entidad regulatoria	Municipio
SC	Entidad regulatoria	Superintendencia de compañías
SRI	Entidad regulatoria	Servicio de Rentas Internas
EB	Financiamiento	Entidad bancaria

2.2. Análisis de Alternativas Generales del Proyecto

El objetivo principal para el desarrollo del producto del proyecto es “La implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción”. Se realiza una matriz de priorización de alternativas como un conjunto de medios derivados del objetivo principal como una opción a implementar.

Las alternativas de estrategias planteadas se definen como:

- **Alternativa 1:** Implementación de una planta para la fabricación de accesorios en la cual jóvenes en acogimiento institucional se capaciten en una profesión y formen parte del proceso productivo.
- **Alternativa 2:** Importación de accesorios para damas y la inclusión de jóvenes en acogimiento institucional para los procesos de fabricación de cajas y etiquetas para empaquetado de productos.
- **Alternativa 3:** Optar por un proceso de maquila de productos y la inclusión de jóvenes en acogimiento institucional en el proceso de empaquetado y distribución de productos terminados.

Considerando los aspectos necesarios para la ejecución del proyecto; se definen los criterios de evaluación requeridos para medir la viabilidad de cada una de las alternativas propuestas y se asigna un porcentaje en orden de importancia a cada criterio de la siguiente manera:

- | | |
|--|-----|
| ▪ Alineación con la visión del negocio y las estrategias del proyecto. | 40% |
| ▪ El equipo de la empresa cuenta con los conocimientos y habilidades para la preparación de los jóvenes en el desarrollo del proyecto. | 30% |
| ▪ Concentración sobre los beneficiarios. | 30% |

De igual manera se asignan valores de puntuación a cada una de las alternativas propuestas con valores que van de 1 a 5 por cada criterio, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto. Así, el resultado de matriz de priorización nos permite obtener el peso de cada alternativa en base a cada uno de los criterios de evaluación determinados.

Tabla 7.

Matriz de Análisis de Alternativas

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS										
Criterio Alternativa	Alineación con las estrategias del proyecto	Peso	Score	El equipo de la empresa cuenta con los	Peso	Score	Concentración sobre los beneficiarios	Peso	Score	Total
Alternativa 1	5	40%	2,0	5	30%	1,5	4	30%	1,0	4,7
Alternativa 2	3	40%	1,2	2	30%	0,6	3	30%	0,9	2,7
Alternativa 3	3	40%	1,2	3	30%	0,9	3	30%	0,9	3,0

En base a los resultados obtenidos de la matriz de priorización para el análisis de alternativas propuestas para el proyecto; la "Alternativa 1" presenta una ponderación de 4,7 puntos sobre la máxima de 5 establecida para cada uno de los criterios de evaluación.

De este modo se observa que la alternativa seleccionada se ajusta a los lineamientos estratégicos y objetivo principal del proyecto; y brindará los mayores beneficios a los jóvenes en acogimiento institucional que sean partícipes del proyecto.

2.3. Gestión de la Integración del Proyecto

La gestión de la integración del proyecto contiene los procesos dedicados a identificar, definir, combinar, unificar y coordinar todos los trabajos de la Dirección de Proyectos. Permite tomar las decisiones sobre donde centrar los esfuerzos y recursos de las actividades del proyecto y permite anticiparse a eventos que podrían convertirse en críticos. Para conseguir una adecuada Gestión de la Integración se debe considerar las opiniones de todos los “Interesados” en el proyecto, con el fin de conseguir que se cumpla satisfactoriamente sus expectativas y requerimientos.

La interacción de todos los procesos de la Dirección de Proyectos hace que la Gestión de la Integración sea el enlace de coordinación para todos los procesos directivos que se implementarán dependiendo de cada proyecto en particular.

2.3.1. Plan de Gestión del Proyecto

Tabla 8.

Plan de Gestión del Proyecto

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
27/09/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Ciclo de vida del proyecto			
Fase/Entregable principal del proyecto	Entregable de la fase	Consideraciones para el inicio de la fase	Consideraciones para el cierre de la fase
1.1 Diagnóstico	<p>Análisis financiero que valide la implementación del presente proyecto a través de los indicadores financieros.</p> <p>La presentación del plan de marketing con información detallada del estudio de mercado, análisis de oferta/demanda, informe de los principales competidores, análisis de manejo de redes sociales, estrategias de publicidad.</p>	El acta de constitución del proyecto debe haber sido aprobada por el patrocinador del proyecto.	El reporte del análisis financiero, costos de trabajo, flujos de caja e indicadores deber ser revisados y aprobados por el patrocinador del proyecto.
1.2 Constitución de la empresa	Empresa constituida legalmente.	Los estudios y análisis de indicadores para la viabilidad del proyecto hayan sido revisados y aprobados por el patrocinador del proyecto.	Los permisos de funcionamiento tanto internos como externos de la organización hayan sido aprobados por las entidades pertinentes.
1.3 Modelo de gestión	Organigrama institucional, designación de puestos de trabajo, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, flujo y manejo de la información dentro de la organización.	El acta de constitución del proyecto debe haber sido aprobada por el patrocinador del proyecto y deben haber concluido las fases anteriores 1.1 y 1.2.	Esta fase se cierra con la validación y aprobación del modelo de gestión por parte del patrocinador y el responsable de recursos humanos.

1.4 Adquisiciones de recursos	Plan de adquisiciones de todos los recursos para la organización tanto físicos, materiales, tecnológicos y recursos humanos.	Modelo de gestión aprobado y convenios firmados con fundaciones y organizaciones sociales.	El cierre de esta fase se da con la aprobación y validación del plan de adquisiciones por parte del patrocinador y se hayan establecido acuerdos con la fundación y las organizaciones sociales.
1.5 Capacitación	Diseño y metodología para impartir las capacitaciones a todos los colaboradores de la organización.	Esta fase se puede iniciar una vez aprobado el modelo de gestión y concluida la fase de adquisición de recursos humanos.	La fase se cierra con el reporte de cada capacitación impartida; aprobado y firmado por el patrocinador.
1.6 Firma de acta de cierre del proyecto	Acta de cierre del proyecto.	Esta fase inicia cuando se hayan recibido en conformidad todos los entregables del proyecto.	El cierre de esta fase se da con la aprobación y firma del acta de cierre del proyecto por el patrocinador.

Procesos de la gestión del proyecto

Área de conocimiento	Proceso	Coordinación	Herramientas y técnicas
Alcance	Recopilar requisitos Enunciado del alcance Crear estructura de desglose del trabajo (EDT).	Establecer reuniones con el patrocinador y con el equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Habilidades interpersonales. Análisis de datos Descomposición.
Cronograma	Plan para la gestión del cronograma Definir actividades y secuenciarlas Estimar duración de actividades Desarrollar cronograma.	Reuniones con el patrocinador y con el equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Descomposición. Estimaciones. Análisis de datos Reuniones.
Costos	Plan de la gestión de costos. Determinar presupuesto.	Reuniones con el equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Análisis de datos. Financiamiento. Toma de decisiones.

Recursos	Plan para la dirección de recursos. Estimación de recursos y actividades.	Reuniones con el equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Reuniones. Análisis de datos Estimaciones
Comunicaciones	Plan para la gestión de las comunicaciones.	Reuniones con interesados y equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Reuniones. Tecnología de la comunicación. Métodos de comunicación. Habilidades interpersonales.
Riesgos	Plan para la gestión de riesgos. Identificar riesgos. Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos. Plan de respuesta a los riesgos.	Reuniones con el equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Recopilación de datos. Análisis de datos. Habilidades interpersonales. Categorización de riesgos. Estrategias de respuesta a contingencias.
Adquisiciones	Plan para la gestión de las adquisiciones.	Reuniones con el equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Recopilación de datos. Criterios de selección de proveedores. Reuniones.
Interesados	Identificar a los interesados. Plan para el involucramiento de los interesados.	Reuniones con los interesados y equipo de proyecto.	Juicio de expertos. Recopilación de datos. Análisis de datos. Toma de decisiones. Reuniones.

Enfoque de trabajo

La descripción para el adecuado trabajo del proyecto se realizará de la siguiente manera:

- La planificación del proyecto ha sido desarrollada de manera que el equipo de proyecto conozca a detalle los objetivos a cumplirse durante todo su desarrollo, y tengan claro las responsabilidades de cada uno de los entregables asignados.
- El DP en reuniones conjuntas con el patrocinador definirán cuál será el alcance del proyecto a desarrollarse.
- Todas las decisiones, acuerdos o cambios tomados durante el desarrollo del proyecto serán registrados en los documentos de gestión establecidos.

- Se mantendrán reuniones cada 10 días con el patrocinador del proyecto para mantenerlo informado acerca del estado del proyecto, desempeño y proyecciones; de acuerdo al cronograma establecido.
- Al finalizar el proyecto se realizará el cierre con la entrega formal del PLAN DE PROYECTO al patrocinador; listo para realizar su implementación.

Gestión de las líneas base

Las líneas base serán gestionadas según lo determinado en cada plan de gestión del proyecto. Así se tendrá información respecto a tiempos, costos, y alcance del proyecto mediante reportes de desempeño del trabajo, los cuales serán gestionados y evaluados a través de indicadores de:

- Eficiencia del cronograma: SV y SPI
- Eficiencia de costos: CP y CPI
- Avance real vs planificado: Valor Ganado (EVM)
- Auditorias de calidad.
- Pronósticos de costo: EAC, ETC y VAC y la Curva S.

Comunicaciones

Necesidad	Técnicas de comunicación
Documentación para la gestión del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - El DP y el patrocinador se deben reunir para definir el alcance del proyecto. - Los documentos de gestión del proyecto deberán estar disponibles en versión física y digital para tener acceso a ellos en cualquier momento.
Coordinación de actividades de trabajo	<p>Las actividades se coordinarán a través de reuniones convocadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director del proyecto y el patrocinador - Director del proyecto y el equipo de trabajo - Los acuerdos establecidos en las distintas reuniones serán registrados en un Acta de Reunión que será de conocimiento de los interesados del equipo de proyecto.
Reuniones de seguimiento del proyecto	Reuniones establecidas cada 10 días entre el DP el patrocinador y reuniones semanales entre el DP y el equipo de trabajo; donde se informará el avance real del proyecto a la fecha de la reunión.
Informes de seguimiento del proyecto	Es un documento con información del desempeño del proyecto y que será entregado al patrocinador y los interesados clave durante las reuniones de seguimiento.
Cierre de fase o de proyecto	Se convocará a reuniones entre los involucrados en cada fase a cerrarse, presentación de informes, actas de entrega y cierre formal.

2.3.1.1. Plan de Gestión de Cambios

Tabla 9.

Plan de Gestión de Cambios

PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS			
Versión:		1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:		Director de Proyecto:
28/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.		Jairo Mera
Rol	Responsable	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Patrocinador	Paola Mora	Responsable de validar y tomar las decisiones en todos los asuntos relacionados al comité de control de cambios.	Total, sobre el proyecto.
Comité de control de cambios	Paola Mora Jairo Mera	Toman las decisiones de todas las solicitudes de cambio en cuanto a cuáles se aprueban, difieren o rechazan.	Autoridad sobre las decisiones a las solicitudes de cambio.
Director de proyecto	Jairo Mera	Responsable de analizar los impactos de las solicitudes de cambio y hacer recomendaciones de los impactos. Aprobar las solicitudes de cambio y es el soporte del Patrocinador.	Tiene autoridad sobre el equipo del proyecto y hace las recomendaciones sobre las solicitudes de cambio.

Interesados	Todos	Solicitar cambios al proyecto cuando crean conveniente.	Solicitud de cambios.
Proceso para la gestión de cambios			
Identificación del proceso	Descripción	Acciones	
Solicitud de cambios:	Tomar las solicitudes de cambio y elaborar el documento de forma adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar con el/los interesados cada vez que se registra un cambio. - Levantar en conjunto con el interesado la información detallada sobre el cambio deseado. - Llenar el levantamiento de información en el formato de solicitud de cambios y presentar al comité de aprobación de cambios. 	
Comprobar las solicitudes de cambio:	Asegurarse que se dispone de toda la información necesaria para evaluar el posible cambio.	<ul style="list-style-type: none"> - El DP analiza el pedido de solicitud de cambio y los motivos de dicha solicitud. - Se comprueba si existe la información suficiente para realizar la evaluación de dicho cambio y los impactos que tendrá sobre las líneas base del proyecto. - Si la solicitud es rechazada por el comité de cambios, esta solicitud es devuelta al remitente con la información de su rechazo. 	
Evaluar impactos:	Evaluar los impactos de los cambios en las líneas base del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - El DP evalúa todos los impactos integrales que los cambios tendrán sobre el proyecto. - Una vez evaluados los impactos de dichos cambios el DP presenta los resultados y recomendaciones ante el comité de cambios para su evaluación. 	
Toma de decisión:	Se toma la decisión para cada una de las solicitudes de cambio presentadas; aceptadas, rechazadas o diferidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez que el comité de cambios evaluó los impactos de los cambios calculados por el DP, aprueban, rechazan o difieren total o parcialmente los cambios. - En caso de que el comité de cambios no llegue a un consenso el Patrocinador es quien tiene la última palabra. - Estas decisiones se comunican al DP quien es el encargado de registrar y actualizar el estado de las solicitudes de cambio. 	

Implementación del cambio:	Se implementa el cambio y se monitorea el estado de los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> - Se actualizan los planes y líneas bases que hayan sido impactados por los cambios implantados. - Se monitorea y controla los cambios implementados. - Se informa su estado a todos los involucrados.
Terminar el proceso de cambio:	Asegurarse de que el proceso de cambios se haya seguido correctamente de acuerdo al debido proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - El DP se asegura de la correcta ejecución del proceso de control de cambios. - Se actualizan todos los documentos afectados. - Se actualizan los estados de las solicitudes de cambio.

2.3.1.1.1. Solicitud de Cambio

Tabla 10.

Solicitud de Cambios

SOLICITUD DE CAMBIO		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	
28/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	
Solicitud No.	Tipo de cambio	Solicitado por
	Alcance	
	Cronograma	
	Costo	
	Calidad	
	Otro	

Descripción detallada del cambio					
Objetivo del cambio					
Justificación para la solicitud del cambio					
Estado					
	Aprobada (A)		Rechazada (R)		Diferida (D)
Justificación del estado					
Revisión del comité de control de cambios					
Fecha de revisión:					
Efectuada por:					
Resultado de la aprobación (A), (R), (D)					
Observaciones:					
Firma del patrocinador:					

2.3.1.1.2. Registro de Cambio

El registro de cambios permite monitorear el estado de cada solicitud de cambios evaluada por el comité de control de cambios para su aprobación rechazo o diferido. En el Anexo #1 se detalla el registro de cambios.

2.3.1.2. Plan de Gestión de la Configuración

Tabla 11.

Plan de Gestión de la Configuración

PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN			
Versión:		1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:	
04/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera	
Roles de la gestión de la configuración			
Rol	Responsable	Responsabilidad	Nivel de autoridad
Gestor de la configuración.	Director de proyecto.	Responsable de validar y tomar las decisiones en todos los asuntos relacionados al comité de control de cambios.	Total, sobre el proyecto.
Inspector de aseguramiento de la gestión de la configuración.	Patrocinador.	Auditar los procesos de gestión de la configuración	Autoridad total sobre el proyecto.
Pedir información de la gestión de la configuración.	Interesados.	Consultar la información de la gestión de la configuración según las necesidades.	Autoridad en todo el proyecto.
Plan de documentación			
El plan de documentación de la información permitirá almacenar la información de manera que sea posible acceder a ella con facilidad durante el desarrollo del proyecto, de la siguiente manera:			
Documentos	Formato	Disponibilidad	Duración de la información
Acta de constitución.	Archivos en físico y digital.	A todos los interesados.	Durante todo el proyecto.
Plan de gestión del proyecto.	Archivos en físico y digital.	A todos los interesados.	Durante todo el proyecto.
Reportes de evaluación y seguimiento.	Archivos en físico y digital.	A todos los interesados.	Durante todo el proyecto.

Actualizaciones a solicitudes de cambio.	Archivos en físico y digital.	A todos los interesados.	Durante todo el proyecto.
Formatos para registro de información.	Archivos en físico y digital.	A todos los interesados.	Durante todo el proyecto.
Proceso para los Items de la configuración			
<ul style="list-style-type: none"> - Los items para la configuración se identificarán en base a la identificación de los paquetes de trabajo de la EDT. - Todos los archivos serán almacenados en formato físico y digital para su libre acceso en cualquier momento que el proyecto lo requiera. - Deberá existir un apartado que muestre la identificación de la documentación relacionada a la dirección del proyecto. 			
Proceso para la codificación y actualización de los Items de la configuración			
<ul style="list-style-type: none"> - Todos los documentos del proyecto deberán contar con un encabezado o membrete que identifique al documento y la versión que se harán referencia. - El encabezado debe contener la siguiente información: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del documento. 2. Número de la versión. 3. Fecha de elaboración del documento. 4. Nombre del proyecto. 5. Nombre del director del proyecto. 			

2.3.1.3. Plan de Gestión de Cierre del Proyecto o Fase

Tabla 12.

Plan de Gestión de Cierre

PLAN DE GESTIÓN DE CIERRE		
Versión:	1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
04/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Descripción
<p>Para el cierre del proyecto o de una fase del proyecto se deberá documentar el rendimiento final del proyecto comparado con los objetivos del mismo. Este informe final debe tener la validación y aprobación de todos los interesados del proyecto y será presentado al Patrocinador para su formal aceptación.</p>
Control de entregables
<p>Para la aceptación de los entregables finales del proyecto, estos deberán cumplir con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada entregable debe ser aprobado y validado por el patrocinador del proyecto y tener un acta de recepción firmada por cada entregable. - Se elaborará un check list con toda la documentación legal y administrativa que deberá ser aprobada y firmada por el patrocinador. - Se deberá verificar que todas las cuentas con los proveedores hayan sido cerradas sin pendientes. - Se deberá generar una reunión de cierre para la firma del acta de recepción final del proyecto.
Lecciones aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> - Todas las lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto deberán ser registradas en el documento de gestión adecuado para el proyecto que será el "Registro de lecciones aprendidas". - La evaluación de las lecciones aprendidas se realizará conjuntamente con los interesados y se generará un acta de reunión para el levantamiento de lecciones aprendidas y su posterior registro.
Informe de cierre del proyecto
<p>Al final del proyecto se debe emitir un informe de cierre del proyecto, el mismo que debe contener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de la situación final de desarrollo del proyecto. - Indicadores de desempeño del trabajo del proyecto. - Registros de lecciones aprendidas. - Reporte de liberación de recursos
Encuesta de satisfacción
<p>El proceso de cierre deberá ir acompañado de una encuesta de satisfacción llenada por el patrocinador del proyecto y que pasará a ser un anexo del informe de cierre final.</p>

2.3.1.3.1. Registro de Lecciones Aprendidas

Tabla 13.

Registro de Lecciones Aprendidas

REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
04/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera
Fase del proyecto	Entregable	
Descripción del entregable		
Análisis de Causa/Efecto		
Análisis de Causa/Efecto		
Oportunidades	Amenazas	
Acciones correctivas		
Resultados		
Lección aprendida		

2.3.1.3.2. Encuesta de Satisfacción de Cierre del Proyecto

Tabla 14.

Encuesta de Cierre de Proyecto

ENCUESTA DE CIERRE DE PROYECTO			
Versión:		1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:		
04/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.		
Cumplimiento de requisitos de:			
Alcance		Se cumplió los objetivos.	
Cronograma		Superó los objetivos.	
Cotos		Bajo presupuesto.	
Calidad		Sobre presupuesto.	
Otro		Conforme al BAC.	
Considera al proyecto como:			
Exitoso		Cuestionado	Fallido
¿Qué se hizo bien?			
¿Qué se puede mejorar?			
Recomendaciones			
Firmas e responsabilidad			

Resultados	
Lección aprendida	
Patrocinador (es) Paola Mora	Firma _____
Director de Proyecto Jairo Mera	Firma _____

CAPÍTULO III

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

3.1. Planificación de la Gestión del Alcance, Cronograma y Costos

3.1.1. Planificar la Gestión del Alcance

Tabla 15.

Plan de Gestión del Alcance

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
16/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera
Proceso para la definición del alcance		
<p>La definición del alcance se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión entre el líder del proyecto y el patrocinador para definir los aspectos más generales del alcance del proyecto. - Reunión entre el líder del proyecto y el patrocinador con la representante de la fundación Despiértate para estudiar los aspectos más relevantes del alcance del proyecto. - Reunión entre el líder del proyecto y el patrocinador para procesar la información recopilada y realizar la definición del alcance. 		
Proceso para la elaboración de la EDT		
<p>Los pasos para la elaboración de la EDT son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la elaboración de la EDT se realizan 5 niveles de descomposición como máximo. - Una vez identificados los paquetes de trabajo principales se realizará la descomposición de dichos paquetes de trabajo para facilitar la estimación de tiempo, costos y recursos de cada actividad. - La diagramación de la EDT se realizará con ayuda del programa WBS Chart Pro. 		

Proceso para la elaboración del diccionario de la EDT

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

- Estructura de descomposición del trabajo (EDT) aprobada por el patrocinador.
- El diccionario de la EDT mostrará información como, una breve descripción del paquete de trabajo, sus entradas y salidas.
- El diccionario debe mostrar también la duración estimada y los criterios de aceptación para cada una de las actividades de los paquetes de trabajo.

Proceso para la validación del alcance

Los pasos para la validación del alcance son los siguientes:

- Una vez finalizado cada entregable, será presentado al patrocinador para su aprobación o comunicado de las observaciones encontradas.
- De existir alguna observación a un entregable, se hará la respectiva modificación y se presentará una hoja adjunta con las correcciones realizadas antes de una nueva validación por el patrocinador.
- Posterior a la aprobación de los entregables por parte del patrocinador se puede dar paso al envío final del entregable.
- Este procedimiento de validación se realizará para cada entregable del proyecto.

Proceso para el control del alcance

Los pasos para el control del alcance son los siguientes:

- Una vez que los entregables del proyecto fueron enviados, cualquier observación, cambio o ajuste de este debe someterse al sistema de control integrado de cambios tal como lo indica el plan de gestión de cambios del proyecto.
- La aceptación formal de cada entregable debe ser respaldada con un Acta de Aceptación adjunta y firmada por el patrocinador del proyecto.

3.1.1.1. Plan de Gestión de Requisitos

Tabla 16.

Plan de Gestión de Requisitos

PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
20/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera
Proceso para la recopilación de requisitos		
<p>La recopilación de requisitos se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante entrevistas y análisis comparativos con el patrocinador del proyecto y los interesados clave. - Reunión entre el líder del proyecto y el patrocinador para definir los requisitos de mayor impacto y beneficio para el proyecto. - Para la evaluación de los requisitos se empleará una matriz de trazabilidad de requisitos. 		
Proceso para la priorización de requisitos		
<p>Los pasos para la priorización de requisitos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La priorización de los requisitos se realizará a través de la matriz de trazabilidad de requisitos de acuerdo con el nivel de estabilidad y complejidad de los requisitos documentados. - La prioridad de los requisitos seleccionados se establecerá en una reunión entre el líder del proyecto y el patrocinador. - Este proceso de priorización se realizará durante la fase de planificación y será aprobada por el patrocinador del proyecto. 		

Proceso para la gestión de configuración de los requisitos

Los pasos para la gestión de la configuración de requisitos son los siguientes:

- De ser requerida una solicitud de cambio para un requisito, se deberá justificar y detallar el porqué del cambio solicitado.
- El comité de control cambios evaluará el impacto del cambio solicitado en costo, tiempo y alcance.
- El comité de control de cambios reportará si las solicitudes de cambio son aprobadas o no al director del proyecto.
- De ser aprobada la solicitud de cambio se procederá con la misma.
- Todos los cambios serán monitoreados para observar los efectos que tengan sobre el proyecto.

Consideraciones para la documentación de requisitos

La documentación de requisitos se realizará de la siguiente manera:

Mediante la clasificación en requisitos:

- Funcionales (RF): describen las características del producto o servicio.
- No funcionales (RNF): describen las condiciones ambientales necesarias para cumplir con los requisitos funcionales.

La matriz de documentación de requisitos mostrará:

- Necesidad del negocio u oportunidad.
- La identificación del interesado.
- La prioridad asignada al requisito (Alta/Media/Baja).
- Identificación del requisito.
- Descripción.

Estructura de trazabilidad

La matriz de trazabilidad se detallará con la siguiente información:

- Identificación.
- Descripción del requisito.
- Fecha.
- Solicitado por.
- Justificación / objetivo.
- Prioridad (Alta/Media/Baja).
- Estado (Aprobado/Cancelado/Diferido/Terminado).
- Nivel de estabilidad (Alta/Media/Baja).
- Grado de complejidad (Alta/Media/Baja).
- Entregable.
- Criterio de aceptación.
- Validación (Firma).

3.1.1.2. Documentación de Requisitos

Tabla 17.

Documentación de Requisitos

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS			
Versión:		1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:	
20/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera	
Necesidad del negocio u oportunidad			
Las necesidades del negocio son:			
<ul style="list-style-type: none"> - Obtener ingresos para la empresa. - Ofrecer un servicio de calidad al cliente. - Establecer posibles vínculos para ampliación del negocio. - Crear fuentes de empleo para jóvenes en vulnerabilidad. 			
Tipo de requisito			
Requisito		Identificación	
Requisito Funcional		RF	
Requisito No Funcional		RNF	
Requisito de Calidad		RC	
Detalle de requisitos			
Identificación Interesados	Prioridad (Alta / Media / Baja)	Identificación Requisitos	Descripción
Patrocinador	Alta	RF01	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios.
Patrocinador	Alta	RF02	Realizar el estudio financiero para obtener los indicadores que permitan determinar la viabilidad del proyecto.
Patrocinador	Alta	RF03	Obtener los documentos y permisos para la conformación de la empresa.
Patrocinador	Media	RF04	Diseñar el modelo de gestión de la organización.

Patrocinador	Alta	RF05	Determinar el plan de adquisiciones de recursos físicos, materiales, recursos humanos y el cronograma de instalación y puesta en marcha de equipos y maquinarias.
Patrocinador	Alta	RF06	Desarrollar la página web para compras online.
Patrocinador Consumidores	Alta	RF07	Obtener un producto de calidad, único y cómodo.
Patrocinador Director de Proyecto Beneficiarios	Media	RNF08	Diseñar un programa de capacitación para los empleados administrativos y operacionales a cerca del manejo de equipos y procedimientos organizacionales.
Patrocinador	Alta	RNF09	Desarrollar las estrategias de marketing, manejo de redes y publicidad.
Patrocinador Director de Proyecto	Alta	RNF10	Realizar un estudio de mercado que permita identificar el nicho de mercado al cual se enfocarán los productos, los principales competidores y sus planes comerciales.
Director de Proyecto Patrocinador	Alta	RC11	Que el proyecto se cumpla en tiempo, costo y alcance de acuerdo con lo planificado.
Director de Proyecto	Alta	RC12	Se debe realizar la puesta en marcha de todos los equipos instalados para verificar su correcto funcionamiento.
Patrocinador Director de Proyecto	Alta	RC13	Se deben realizar pruebas de validación durante el desarrollo de la página web.

Criterios de aceptación

Conceptos	Criterio de aceptación
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - La implementación de los equipos y maquinaria debe cumplir con los requisitos funcionales y no funcionales establecidos. - El desarrollo de la página web debe cumplir con los requisitos funcionales y no funcionales establecidos.
De calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se deben realizar al menos 4 pruebas durante el desarrollo de la página web para validar su funcionamiento. - Se debe realizar las pruebas de puesta en marcha y funcionamiento de todos los equipos instalados.
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - La aprobación de los entregables está a cargo del patrocinador.
Comerciales	----
Sociales	----
Otros	----

Reglas del negocio
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener comunicación constante con el patrocinador del proyecto. - Emitir informes quincenales del desarrollo del proyecto y tomar acciones correctivas de ser necesario con el conocimiento y aprobación del patrocinador del proyecto.
Supuestos relativos a los requisitos
<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo de culminación del proyecto no será cambiado por el patrocinador. - Se cuenta con el equipo necesario para el desarrollo del proyecto. - El patrocinador proporcionará todos los recursos necesarios para correcto desarrollo del proyecto.

3.1.1.3. Matriz de Trazabilidad

El propósito de la Matriz de Trazabilidad de Requisitos es asegurar que todos los requisitos se cumplan y sean validados. En el Anexo #2, se detalla la matriz de trazabilidad de requisitos desarrollada de acuerdo con lo detallado en el plan de gestión del alcance y el plan de gestión de requisitos.

3.1.1.4. Enunciado del Alcance

Tabla 18.

Enunciado del Alcance

ENUNCIADO DEL ALCANCE		
Versión:	1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
07/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Descripción del alcance del proyecto	
<p>El alcance del proyecto es la creación de un plan de gestión de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas; que permita su posterior ejecución, monitoreo y cierre exitoso. Cuyos lineamientos se basan en un estudio previo de mercado enfocado a un grupo de interés al cual va dirigido el producto. Este desarrollo del proyecto se sustenta en un análisis financiero y económico para determinar la viabilidad de la implementación del proyecto a futuro.</p>	
Criterios de aceptación del producto	
<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto debe contener todos los planes y documentos de gestión que permitan la implementación adecuada del proyecto bajo los requisitos solicitados. - El plan de gestión del proyecto debe ir acompañado del estudio económico - financiero y el resultado del estudio de mercado que validen su implementación. - Todos los procesos realizados para el desarrollo de proyecto deben ser aprobados por el patrocinador. 	
Principales entregables del proyecto	
Fase del proyecto	Entregable
Planificación del proyecto (Plan de Gestión del Proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del alcance. - Plan de gestión de los requisitos. - Plan de gestión de cronograma. - Plan de gestión de costos. - Plan de gestión de recursos. - Plan de gestión de comunicaciones. - Plan de gestión de riesgos. - Plan de gestión de adquisiciones. - Plan de gestión de interesados.
Evaluación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de financiero - económico de viabilidad del proyecto. - Estudio de mercado. - Análisis de competencia.
Estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - El respaldo del estudio de mercado que contenga información acerca de la oferta y demanda de productos enfocado al grupo de estudio al cual va dirigido el proyecto. - El análisis del estudio de competencia. - Análisis de marketing y manejo de redes.
Exclusiones del proyecto	
<p>El proyecto no incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de taller y oficinas propias. 	

- Selección ni contratación de personal.
- Procesos nuevos que surjan en el momento de la ejecución del proyecto y no serán incluidos dentro de la EDT.

Supuestos del proyecto

- Los estudios de viabilidad legal y económica son satisfactorios y el proyecto resulta viable.
- El equipo de proyecto cuenta los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar todas las actividades asignadas.
- El equipo de proyecto se mantendrá hasta la finalización del proyecto. La aprobación y desembolso del crédito se realizará de acuerdo con la fecha programada.
- Se cumplirán sin excepción todas las cláusulas establecidas en los contratos con todos los proveedores.
- Los costos de equipos, herramientas y maquinaria se mantendrán invariables durante el desarrollo del proyecto y posterior implementación.

3.1.1.5. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

La estructura de desglose del trabajo es una descomposición jerárquica del proyecto en paquetes de trabajo y actividades que nos permite una fácil visualización de los responsables de cada actividad, el costo y los recursos necesario para llevar a cabo el trabajo. En el Anexo #3 se muestra la EDT del proyecto.

3.1.1.6. Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

Tabla 19.

Diccionario de la EDT

DICCIONARIO DE LA EDT		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
20/09/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.1.1		Inversión requerida		
Descripción		Entradas	Salidas	
Determinar la inversión inicial que realizarán los es del proyecto y los periodos de recuperación de la inversión.		Business case.	Inversión requerida.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.1.1- 01	Análisis de efectivo e ingresos estimados.	1		El informe de Inversión Requerida debe ser entregado en una carpeta detallando cada uno de los puntos indicados para su validación a los Patrocinador del proyecto.
1.1.1.1- 02	Análisis de costos fijos y variables.	1		
1.1.1.1- 03	Costos del equipo de trabajo.	2		
1.1.1.1- 04	Costos de cumplimiento de leyes y obligaciones del proyecto.	2		
1.1.1.1- 05	Capital de trabajo.	1		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.1.2		Gastos preoperativos calculados.		
Descripción		Entradas	Salidas	
Detallar todos los gastos preoperativos requeridos antes del inicio de operaciones del proyecto.		Trámites para la constitución de la empresa 1.2 Capacitaciones 1.5	Gastos preoperativos calculados.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.1.2- 01	Análisis de costos administrativos y legales.	1		El informe de Gastos Preoperativos debe ser entregado en una carpeta detallando cada uno de los puntos indicados para su validación a
1.1.1.2- 02	Análisis de costos para capacitación de personal.	2		
1.1.1.2- 03	Análisis de costos para adecuación de	2		

	espacios físico de la planta.			los Patrocinador del proyecto.
--	-------------------------------	--	--	--------------------------------

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.1.3		Indicadores de viabilidad del proyecto		
Descripción		Entradas	Salidas	
Calcular los índices de viabilidad: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Plazo de Recuperación (Payback) para determinar la viabilidad del proyecto.		Inversión requerida 1.1.1.1	Indicadores de viabilidad del proyecto calculados.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.1.3- 01	Calcular la TIR.	1		El informe de Gastos Preoperativos debe ser entregado en una carpeta detallando cada uno de los puntos indicados para su validación a los Patrocinador del proyecto.
1.1.1.3- 02	Calcular el VAN.	1		
1.1.1.3- 03	Calcular Payback.	1		
1.1.1.3- 04	Calcular el punto de equilibrio.	2		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.2.1.1		Informe de análisis oferta/demanda		
Descripción		Entradas	Salidas	
Determinar el número de empresas ofertantes de productos similares y la cantidad promedio de consumo de estos productos.		Encuestas de preselección de participantes para realizar estudio de mercado.	Informe de análisis oferta/demanda.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.2.1.1- 01	Encuestas y Focus Group.	10		Los datos deben ser presentados en tablas indicando el rango de edades y el número de participantes en cada Focus Group.
1.1.2.1.1- 02	Análisis de margen de utilidades de productos.	20		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.2.1.2		Informe de análisis de estudio de competencia		
Descripción		Entradas	Salidas	
Determinar la competencia directa de las empresas que se dedican a la producción y venta al por menor.		Estadísticas y datos de la Superintendencia de Compañías.	Informe de análisis de estudio de competencia.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.2.1.2-01	Análisis de competencia directa a través de estudio de campo, estadísticas y datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías.	10		Los datos deben ser presentados en una lista indicando el nombre de la empresa y la utilidad promedio del sector.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.2.1.3		Informe de análisis de marketing y manejo de redes		
Descripción		Entradas	Salidas	
Determinar cuáles son las principales redes sociales que utilizan las empresas investigadas como competencia directa de nuestro estudio.		Listado de empresas determinadas como competencia directa 1.2.2.1.1 y 1.2.2.1.2	Informe de análisis de marketing y manejo de redes.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.2.1.3-01	Analizar el tipo de redes sociales que manejan las empresas determinadas como competencia directa, cuales dedican un presupuesto para esta actividad y que estrategias presentan mayores resultados en su aplicación.	5		Los datos deben ser presentados en una tabla que muestre las redes sociales de mayor proyección y más empleadas en esta actividad.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.2.2.1		Objetivos empresariales definidos		
Descripción		Entradas	Salidas	
Determinar los objetivos empresariales internos y externos que permitan orientar y coordinar la toma de decisiones de la empresa.		Estudio de mercado 1.1.2.1	Objetivos empresariales definidos.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.2.2.1-01	Identificar los objetivos internos de la organización.	2		Los objetivos empresariales definidos deben permitir conocer e identificar los resultados que se esperan alcanzar.
1.1.2.2.1-02	Identificar los objetivos externos de la organización.	2		
1.1.2.2.1-03	Identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	2		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.2.2.2		Estrategias ATL y BTL definidas		
Descripción		Entradas	Salidas	
Determinar las estrategias ATL y BTL que permitan establecer la mejor estrategia de difusión.		Estudio de mercado 1.1.2.1	Estrategias ATL y BTL definidas.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.2.2.2-01	En base a los resultados del estudio de mercado realizado, definir y analizar las estrategias ATL y BTL que permitan establecer la mejor estrategia de difusión.	5		Se debe presentar en un informe detallando las ventajas y desventajas de cada estrategia y cuál es la estrategia a implementarse.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.1.2.2.3		Publicidad definida		
Descripción		Entradas	Salidas	

Establecer la estrategia publicitaria más adecuada en base a los resultados obtenidos del estudio de mercado con el fin de conseguir una legada concreta al público objetivo.			Estudio de mercado 1.1.2.1	Publicidad definida.
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.1.2.2.3-01	Reunión con los Patrocinador y el profesional en publicidad para la selección de la estrategia publicitaria.	3		Se debe presentar un informe de cada reunión con los puntos establecidos y aprobados para la ejecución; y deben contar con las firmas de los responsables.
1.1.2.2.3-02	Contratar proveedor para elaborar flayers y brochurs.	1		
1.1.2.2.3-03	Crear página publicitaria en Facebook.	1		
1.1.2.2.3-04	Reunión con desarrollador para el diseño de página web.	5		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.2.1		Registro único de contribuyentes expedido		
Descripción		Entradas	Salidas	
Realizar el trámite para obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la organización; emitido por el Servicio de Rentas Internas (SRI).		Análisis financiero 1.1.1	Registro único de contribuyentes (RUC).	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.2.1-01	Presentar la documentación necesaria para la obtención el registro único de contribuyentes RUC.	2		La solicitud y presentación de documentos para la obtención del RUC no debe sobrepasar la fecha de inicio establecida en cronograma.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.2.2.1		Patente municipal obtenida.		
Descripción		Entradas	Salidas	
Realizar el trámite para obtener el número de Patente Municipal en las dependencias del Municipio de Quito.		Registro único de contribuyentes 1.2.1	Patente municipal obtenida.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.2.2.1- 01	Consultar requisitos y obtener la documentación necesaria para la solicitud de la patente	4		La solicitud y presentación de documentos para la obtención de la patente municipal no debe sobrepasar la fecha de inicio establecida en cronograma.
1.2.2.1- 02	Solicitar la patente municipal en el Municipio de Quito.	1		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.2.2.2		Licencia única de actividad económica aprobada		
Descripción		Entradas	Salidas	
Realizar el trámite para obtener la Licencia Única de Actividad Económica en las dependencias del Municipio de Quito.		Registro único de contribuyentes 1.2.1	Licencia única de actividad económica (LUAE).	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.2.2.2- 01	Consultar requisitos y obtener la documentación necesaria para la solicitud de la licencia de actividad económica.	4		La solicitud y presentación de documentos para la obtención de la licencia única de actividad económica no debe sobrepasar la fecha de inicio establecida en cronograma.
1.2.2.2- 02	Solicitar la licencia de actividad económica en el Municipio de Quito.	1		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.2.3		Registro de marca obtenida		
Descripción		Entradas	Salidas	
Realizar el trámite para obtener el Registro de Marca en las dependencias del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.		Nombre y logo de la organización.	Registro de marca.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.2.3- 01	Consultar requisitos y obtener la documentación necesaria para la solicitud del registro de marca.	5		La solicitud y presentación de documentos para la obtención del registro de marca no debe sobrepasar la fecha de inicio establecida en cronograma.
1.2.3- 02	Solicitar el registro de marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.	5		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.3.1.1		Organigrama institucional		
Descripción		Entradas	Salidas	
Diseñar el Organigrama Institucional que permita estructurar, organizar y coordinar los puestos de trabajo y sus relaciones dentro de la organización.		Constitución de la Empresa 1.2	Organigrama institucional.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.3.1.1- 01	Analizar la estructura de la organización y los puestos de trabajo.	5		Se debe presentar un informe de cada reunión con los puntos establecidos y aprobados para la ejecución.
1.3.1.1- 02	Analizar el número de empleados necesarios para la organización.	5		
1.3.1.1- 03	Analizar la asignación de puestos y niveles de responsabilidad.	5		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.3.2.1		Roles y responsabilidades definidas		
Descripción		Entradas	Salidas	
Establecer los Roles y Responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo que permitan cumplir los objetivos de la organización.		Organigrama institucional 1.3.1.1	Roles y responsabilidades.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.3.2.1- 01	Designación de roles para cada puesto de trabajo.	5		Se debe presentar un documento por escrito en donde se detalle la definición de los roles y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo de la organización.
1.3.2.1- 02	Designación de responsabilidades de cada rol asignado.	5		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.3.2.2		Flujo de información definida		
Descripción		Entradas	Salidas	
Establecer el Flujo de Información más adecuado para que la información del emisor sea recibida por cada uno de los interesados de una actividad o proceso dentro de la organización.		Roles y responsabilidades definidas 1.3.2.1	Flujo de información definida.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.3.2.2- 01	Establecer los posibles canales de comunicación	3		Se debe presentar un documento por escrito en donde se detalle el canal de comunicación organizacional a implementarse con firmas de responsabilidad.
1.3.2.2- 02	Seleccionar y definir el tipo de comunicación que se adapte a la organización	1		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.3.3.1		Convenios firmados con fundación		
Descripción		Entradas	Salidas	
Establecer los acuerdos y convenios con la fundación Despiértate para el desarrollo del proyecto de inclusión de jóvenes en vulnerabilidad en el presente proyecto.		Roles y responsabilidades definidas 1.3.2.1	Convenios firmados con fundación.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.3.3.1- 01	Reuniones con el (los) representantes de la fundación para la presentación del proyecto de inclusión de jóvenes en vulnerabilidad dentro del mercado laboral.	4		Se debe presentar un informe de cada reunión con los puntos tratados, los acuerdos y convenios firmados. Cada informe de reunión de tener las firmas de responsabilidad del Patrocinador del proyecto y el (los) representantes de la fundación Despiértate.
1.3.3.1- 02	Firma de acuerdos y convenios de apoyo al desarrollo del proyecto.	2		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.3.3.2		Convenios firmados con organizaciones sociales		
Descripción		Entradas	Salidas	
Establecer los acuerdos y convenios con organizaciones sociales en pro de la defensa de niños y jóvenes en vulnerabilidad que aporten al desarrollo del proyecto.		Constitución de la empresa 1.2	Convenios firmados con organizaciones sociales.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación

1.3.3.1- 01	Reuniones con los representantes de organizaciones sociales para presentar el proyecto de inclusión de jóvenes en vulnerabilidad dentro del mercado laboral.	8		Se debe presentar un informe de cada reunión con los puntos tratados, los acuerdos y convenios firmados. Cada informe de reunión de tener las firmas de responsabilidad de
1.3.2.1- 02	Firma de acuerdos y convenios de apoyo al desarrollo del proyecto.	2		Patrocinador del proyecto y el (los) representantes de las organizaciones sociales.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.1.1		Análisis de ubicación física de oficinas, planta de fabricación y local para venta de productos		
Descripción		Entradas	Salidas	
Determinar en base a los resultados del estudio de mercado cuál es la ubicación idónea para la implementación de oficinas, planta para la fabricación de accesorios para damas y local para la comercialización de productos terminados.		Plan de Marketing 1.1.2	Análisis de ubicación física de oficinas, planta de fabricación y local para venta de productos.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.4.1.1- 01	Reuniones con el Patrocinador del proyecto y el profesional en marketing para análisis de ubicación de oficinas, planta y local para ventas.	2		Se debe presentar un documento por escrito en donde se detalle la ubicación del lugar requerido en base al análisis realizado.
1.4.1.1- 02	Contratar empresa inmobiliaria para la búsqueda física del lugar requerido.	13		Contrato firmado con la inmobiliaria con los detalles de la ubicación requerida y con la fecha aproximada de entrega de resultados

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.1.2		Negociación de contrato y garantías para el arrendamiento de las instalaciones		
Descripción		Entradas	Salidas	
Analizar el contrato, las garantías y los acuerdos de arrendamiento de las instalaciones.		Análisis de ubicación física de oficinas, planta de fabricación y local para venta de productos 1.4.1.1	Negociación de contrato y garantías para el arrendamiento de las instalaciones.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.4.1.2- 01	Reunión con el propietario del lugar para revisar el contrato, las garantías y los acuerdos para arrendamiento del lugar.	2		Se debe presentar un documento por escrito de la reunión con el propietario del lugar y los acuerdos de la negociación del contrato de arrendamiento. Presentar tres (3) copias del contrato firmado con el propietario legal para el arrendamiento del lugar.
1.4.1.2- 02	Firma de contrato de arrendamiento de lugar.	1		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.1.3		Adecuación de las áreas de trabajo de las instalaciones		
Descripción		Entradas	Salidas	
Adecuar las áreas físicas de trabajo de acuerdo con los requerimientos de los puestos de trabajo determinados.		Negociación de contrato y garantías para el arrendamiento de las instalaciones 1.4.1.2. Roles y responsabilidades definidos 1.3.2.1	Adecuación de las áreas de trabajo de las instalaciones.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación

1.4.1.3- 01	Analizar con el patrocinador del proyecto cuáles serán las adecuaciones a realizarse en cada área de trabajo.	1		Se debe presentar un documento por escrito de la reunión con los requerimientos para las adecuaciones según el área de trabajo. El documento debe tener las firmas de aprobación por parte del Patrocinador y el cronograma de trabajo de dichas adecuaciones.
1.4.1.3- 02	Determinar los costos de las adecuaciones requeridas.	1		
1.4.1.3- 03	Realizar las adecuaciones en cada área de trabajo.	28		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.2.1		Cotización de quipos y herramientas		
Descripción		Entradas	Salidas	
Enviar las cotizaciones de los distintos y herramientas requeridas a los proveedores seleccionados.		Constitución de la empresa 1.2	Cotización de quipos y herramientas.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.4.2.1- 01	Analizar los proveedores especializados en el tipo de equipos y herramientas requeridos.	2		Las cotizaciones deben contener las especificaciones de los equipos, fichas técnicas, costos de tallados del equipo y transporte para entrega.
1.4.2.1- 02	Envío y recepción de cotizaciones de los equipos y herramientas requeridos.	13		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.2.2		Adquisición de equipos y herramientas		
Descripción		Entradas	Salidas	
Adquirir los equipos y herramientas requeridos para los procesos de fabricación de los distintos productos.		Cotización de equipos y herramientas 1.4.2.1	Adquisición de equipos y herramientas.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.4.2.2- 01	Reunión con los proveedores de equipos y herramientas para establecer los acuerdos de pago y entrega de los productos adquiridos. Acordar con cada proveedor los acuerdos para la instalación, puesta en marcha capacitación y asesoría sobre el manejo y mantenimiento de cada equipo adquirido.	10		Todos los equipos y herramientas adquiridos al momento de la entrega/recepción deben traer consigo plástico y cartón protector para evitar golpes o rayaduras. No deben presentar daños ni golpes a la vista. Y deben incluir los manuales de funcionamiento e instalación de cada equipo o herramienta adquirido.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.2.3		Instalación y puesta en marcha de equipos		
Descripción		Entradas	Salidas	
Instalar todos los equipos y poner en marcha para evaluar su funcionamiento.		Adquisición de equipos y herramientas 1.4.2.2	Instalación y puesta en marcha de equipos.	

ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.4.2.3- 01	Garantizar que cada proveedor de equipos realice la instalación, puesta en marcha y brinde una charla informativa del funcionamiento de los equipos.	7		Todos los equipos deben ser puesto en marcha para comprobar su funcionamiento y se debe proporcionar la charla a cerca de la manipulación y mantenimiento.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.3.1		Perfil del puesto de trabajo		
Descripción		Entradas	Salidas	
Preselección de los perfiles para los puestos de trabajo requeridos.		Roles y responsabilidades definidas 1.3.2.1	Perfil del puesto.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.4.3.1- 01	Analizar los perfiles de trabajo de acuerdo con los roles y responsabilidades de cada cargo.	6		Se deberá presentar por escrito el detalle y responsabilidad de cada puesto de trabajo.

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.3.2		Contratos firmados		
Descripción		Entradas	Salidas	
Contratar los recursos que se ajusten al perfil del puesto requerido.		Perfil del puesto 1.4.3.1	Contratos firmados.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación

1.4.3.2- 01	Realizar las entrevistas a perfiles preseleccionados junto con la representante de la fundación Despiértate.	2		Los contratos deberán establecer claramente las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo y las cláusulas de terminación de trabajo establecidas en conjunto por el Patrocinador del proyecto y la representante de la fundación; y debe tener las firmas de responsabilidad de los contratantes y el contratado.
1.4.3.2- 02	Firma de contratos y acuerdos de trabajo del personal seleccionado.	1		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.4.4.1		Página web para compras online adquirida		
Descripción		Entradas	Salidas	
Desarrollar la página web empresarial y tienda online para la comercialización en línea de los distintos productos.		Plan de Marketing 1.1.2	Página web para compras online adquirida.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.4.4.1- 01	Reunión para contratar los servicios de un profesional para el diseño y desarrollo de la página web y tienda online.	2		El contrato deberá establecer claramente los requerimientos funcionales que deberá tener la página web desarrollada.

1.4.4.1- 02	Elaboración del contrato de prestación de servicios para el desarrollo de la página web y tienda online con las características y requerimientos de la empresa.	2		Los detalles de cada uno de los entregable establecidos por la empresa que deberá presentar el profesional con la entrega de la página web y tienda online funcionando. Los manuales de funcionamiento y las claves de administración de la página web y tienda online para el cierre del contrato.
1.4.4.1- 03	Realizar una prueba piloto del funcionamiento de la página web y tienda online previo a la entrega final del producto.	1		
1.4.4.1- 04	Entrega de la página web y tienda online operativa, con manuales de funcionamiento y las claves de administración de la página.	55		

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.5.1		Reportes de capacitación sobre manejo de equipos		
Descripción		Entradas	Salidas	
Presentar un reporte de análisis de capacitación al personal operativo acerca del manejo de equipos.		Contratos firmados 1.4.2	Reportes de capacitación sobre manejo de equipos.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.5.1- 01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación.	3		Los reportes de capacitación deben ser presentados al final de cada capacitación y debe contener el temario
1.5.1- 02	Elaborar metodología de trabajo para			

	desarrollar las capacitaciones.			de la capacitación, el número de horas y la cantidad de personas asistentes con firmas de respaldo.
1.5.1- 03	Resultados obtenidos, observaciones y recomendaciones.			

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.5.2		Reportes de capacitación sobre instalaciones		
Descripción		Entradas	Salidas	
Presentar un reporte de análisis de capacitación a todo el personal acerca de las instalaciones de la planta.		Contratos firmados 1.4.2	Reportes de capacitación sobre instalaciones.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.5.2- 01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación.	1		Los reportes de capacitación deben ser presentados al final de cada capacitación y debe contener el temario de la capacitación, el número de horas y la cantidad de personas asistentes con firmas de respaldo.
1.5.2- 02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones.			
1.5.2- 03	Resultados obtenidos y observaciones.			

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.5.3		Reportes de capacitación sobre procesos de fabricación		
Descripción		Entradas	Salidas	
Presentar un reporte de análisis de capacitación al personal operativo acerca de los procesos de fabricación de accesorios.		Contratos firmados 1.4.2	Reportes de capacitación sobre procesos de fabricación.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación

1.5.3- 01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación.	10		Los reportes de capacitación deben ser presentados al final de cada capacitación y debe contener el temario de la capacitación, el número de horas y la cantidad de personas asistentes con firmas de respaldo.
1.5.3- 02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones.			
1.5.3- 03	Resultados obtenidos y observaciones.			

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.5.4		Reportes de capacitación sobre atención al cliente		
Descripción		Entradas	Salidas	
Presentar un reporte de análisis de capacitación a todo el personal acerca de atención al cliente.		Contratos firmados 1.4.2	Reportes de capacitación sobre atención al cliente.	
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.5.4- 01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación.	2		Los reportes de capacitación deben ser presentados al final de cada capacitación y debe contener el temario de la capacitación, el número de horas y la cantidad de personas asistentes con firmas de respaldo.
1.5.4- 02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones.			
1.5.4- 03	Resultados obtenidos y observaciones.			

Código del paquete de trabajo		Nombre del paquete de trabajo		
1.5.5		Reportes de capacitación sobre normas y políticas de la empresa		

Descripción			Entradas	Salidas
Presentar un reporte de análisis de capacitación a todo el personal acerca de las normas y políticas de la empresa.			Contratos firmados 1.4.2	Reportes de capacitación sobre normas y políticas de me empresa.
ID	Actividades	Tiempo estimado (días)	Costo estimado (dólares)	Criterios de aceptación
1.5.5- 01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación.	1		Los reportes de capacitación deben ser presentados al final de cada capacitación y debe contener el temario de la capacitación, el número de horas y la cantidad de personas asistentes con firmas de respaldo.
1.5.5- 02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones.			
1.5.5- 03	Resultados obtenidos y observaciones.			

3.1.2. Planificar la Gestión del Cronograma

Tabla 20.

Plan de Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
28/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Proceso para definir y secuenciar actividades

El proceso para definir y secuenciar las actividades se realizará de la siguiente manera:

- Luego de la aprobación de la línea base del alcance (Enunciado del alcance, EDT y Diccionario de la EDT) por parte del patrocinador; se procede a identificar y asignar las actividades que permitan completar cada paquete de trabajo descrito en la EDT.
- Para la identificación de las actividades se asigna: un nombre y un ID a la cuenta de control, un nombre y un ID al paquete de trabajo, un nombre y un ID de cada actividad del paquete de trabajo.
- Una vez identificadas las actividades se procede a determinar la relación que existe entre ellas y a secuenciar cada actividad; es decir cuál realiza primero y cuál realiza después.
- La secuencia de actividades la desarrolla el DP en conjunto con el patrocinador.

Proceso para la estimación de la duración de las actividades

El proceso de estimación y duración de actividades se realizará de la siguiente manera:

- En base a los paquetes de trabajo y las actividades de cada paquete de trabajo, identificados en la EDT y en el diccionario de la EDT; se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de cada actividad.
- La estimación y duración de cada actividad se realizará mediante la técnica Bottom-up (de abajo hacia arriba), es decir, iniciando con los niveles más bajos de la EDT.
- Y mediante una estimación análoga en base a la experiencia del DP, tomando en cuenta factores como: la cantidad de recursos disponibles, las competencias de los recursos, la complejidad del alcance o las restricciones.

Proceso para el desarrollo del cronograma

El desarrollo del cronograma se realizará de la siguiente manera:

- Con la información obtenida de las actividades, sincronización, secuenciación y duración de cada actividad y con la ayuda del paquete informático MS Project; desarrollamos el cronograma en un diagrama de Gantt.
- Para la construcción del diagrama de Gantt, se deben tener en cuenta las fechas de inicio de cada actividad, los días no laborables como festivos nacionales, fechas locales y también se deben incluir los hitos de control.
- El patrocinador será quien apruebe y valide el cronograma del proyecto a fin de obtener la línea base del cronograma.

Proceso para el control del cronograma

El proceso de control del cronograma se realizará de la siguiente manera:

- Mediante reuniones periódicas establecidas entre el DP y el patrocinador.
- Las reuniones no tendrán una duración mayor una (1) hora, y se controlará el estado de avance del proyecto con relación a su línea base.
- Las observaciones, resoluciones o posibles cambios serán documentados para su posterior comunicación a los involucrados en otras actividades del cronograma.
- Para evaluar el desempeño del trabajo se comparará el trabajo real ejecutado a la fecha con el trabajo planificado en la línea base, mediante el análisis del "Valor Ganado".

3.1.2.1. Identificación, y Estimación de la Duración de Actividades

La identificación y estimación de la duración de cada actividad se realiza mediante la técnica Bottom-up (de abajo hacia arriba), es decir iniciando con los niveles más bajos de la EDT. El detalle de las actividades se muestra en el Anexo #4.

3.1.2.2. Cronograma del Proyecto

En el Anexo #5, se desarrolla el cronograma del proyecto del presente trabajo.

3.1.3. Planificar la Gestión de Costos

Tabla 21.

Plan de Gestión de Costos

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
01/01/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Proceso para definir la gestión de costos		
<p>El proceso para definir la gestión de costos del proyecto se realiza de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestión de costos permite estimar el monto de las actividades y paquetes de trabajo necesarios para completar el trabajo del proyecto. - El detalle de todos los gastos y costos de recursos se estimarán de acuerdo a los niveles de los paquetes de trabajo y cuentas de control establecidas en la EDT. 		
Unidades de medida		
Tipo de recurso	Unidad de medida	
Recursos humanos	Costo / hora	
Recursos materiales o consumibles	Unidades	
Recursos máquinas o no consumibles	Unidades	
Tipos de estimación del proyecto		
Tipo de estimación	Modo de formulación	Nivel de precisión
Orden de magnitud	Formulación por analogía	- 25% al +75%
Presupuesto	Botton-up	- 15% al +25%
Proceso para la estimación de costos		
<p>El proceso para estimar los costos se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La estimación de los costos se realizará bajo estimación análoga (costos estimados de otros proyectos) y mediante estimación ascendente (por descomposición de paquetes de trabajo en actividades, de acuerdo a la EDT). - Definida la estimación de costos el DP presentará los detalles del coste de actividades y recursos al patrocinador para su aprobación. 		
Proceso para determinar el presupuesto		
<p>La determinación del presupuesto se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una vez obtenido la estimación de los costos del proyecto, se determinan valores para reservas de contingencia a nivel de actividades y paquetes de trabajo. - Se usará un estimado del 10% del costo total del proyecto para los costos de contingencia, recomendado por juicio de expertos y el patrocinador. - Determinados los costos de los paquetes de trabajo y las reservas de contingencia establecemos la línea base de los costos. - Se determinan también valores de reservas de gestión para riesgos desconocidos, los cuales se calcularán a un costo igual al 5% del costo total del proyecto, recomendado por juicio de expertos y el patrocinador. 		
Proceso para controlar los costos		
<p>El proceso para controlar los costos se realizará de la siguiente manera:</p>		

- En reuniones establecidas en conjunto entre el DP y el patrocinador se presentarán los informes de costos del proyecto informando sobre cualquier posible cambio en el costo de alguna actividad y cuál será el impacto en el proyecto para conocimiento y toma de decisiones junto con el patrocinador.
- Para la evaluación del estado actual del proyecto se emplearán indicadores de costos como la variación del costo CV, o el índice de desempeño del costo CPI; un valor mayor a uno (1) de estos indicadores es muestra de eficiencia en el trabajo y en el desempeño de los recursos.
- Las variaciones finales dentro del +/- 5% del presupuesto se considerarán como normales; fuera de este rango se considerarán causa de ser auditables.
- Para el cálculo de las proyecciones de finalización del proyecto se utilizarán indicadores como: Estimación a la conclusión (EAC = BAC/CPI) y Estimación hasta la conclusión (ETC = ETC-AC).

3.1.3.1. Estimación de Costos

Tabla 22.

Resumen de Estimación de Costos

RESUMEN DE ESTIMACIÓN DE COSTOS		
Versión		1.0
Fecha	Nombre del Proyecto	Director de Proyecto
1/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera
DESCRIPCIÓN		Costo
1	Implementación de planta de accesorios para damas	\$33.686
1.1	Diagnóstico	\$2.800
1.1.1	Análisis Financiero	\$400
1.1.1.1	Inversión requerida	\$100
1.1.1.2	Gastos preoperativos calculados	\$100
1.1.1.3	Indicadores de viabilidad del proyecto calculados	\$200
1.1.2	Plan de Marketing	\$2.400

1.1.2.1	Estudio de mercado	\$1.800
1.1.2.1.1	Informe de análisis de oferta/demanda	\$600
1.1.2.1.2	Informe de análisis de estudio de competencia	\$600
1.1.2.1.3	Informe de análisis de marketing y manejo de redes	\$600
1.1.2.2	Estrategias de marketing	\$600
1.1.2.2.1	Objetivos empresariales definidos	\$200
1.1.2.2.2	Estrategias ATL y BTL definidas	\$200
1.1.2.2.3	Publicidad definida	\$200
1.2	Constitución de la Empresa	\$560
1.2.1	Registro único de contribuyentes	\$20
1.2.2	Permisos de funcionamiento aprobados	\$40
1.2.2.1	Patente municipal obtenida	\$20
1.2.2.2	Licencia única de actividad económica aprobada	\$20
1.2.3	Registro de marca obtenida IEPI	\$500
1.3	Modelo de Gestión	\$500
1.3.1	Diseño organizacional definido	\$100
1.3.1.1	Organigrama institucional	\$100
1.3.2	Procesos de administración definidos	\$300
1.3.2.1	Roles y actividades definidas	\$150
1.3.2.2	Flujo de información definida	\$150
1.3.3	Acuerdos institucionales	\$100
1.3.3.1	Convenios firmados con fundación	\$50
1.3.3.2	Convenios firmados con organizaciones sociales	\$50
1.4	Adquisición de Recursos	\$28.702
1.4.1	Adquisición de oficinas y local	\$2.387
1.4.1.1	Análisis de ubicación física de oficinas, planta de fabricación y local para venta de productos	\$200
1.4.1.2	Negociación de contratos y garantías para el arrendamiento de las instalaciones	\$870
1.4.1.3	Adecuación de las áreas de trabajo de las instalaciones	\$1.317
1.4.2	Adquisición de recursos materiales	\$25.374
1.4.2.1	Cotización de equipos y herramientas	\$50

1.4.2.2	Adquisición de equipos y herramientas	\$25.204
1.4.2.3	Implementación de equipos y puesta en marcha	\$120
1.4.3	Adquisición de recursos humanos	\$145
1.4.3.1	Perfil del puesto de trabajo	\$120
1.4.3.2	Contratos firmados	\$25
1.4.4	Adquisición de recursos tecnológicos	\$1.000
1.4.4.1	Página Web para compras online adquirida	\$1.000
1.5	Capacitación	\$850
1.5.1	Reportes de capacitación sobre manejo de equipos	\$40
1.5.2	Reportes de capacitación sobre instalaciones	\$20
1.5.3	Reportes de capacitación sobre procesos de fabricación	\$700
1.5.4	Reportes de capacitación sobre atención al cliente	\$30
1.5.5	Reportes de capacitación sobre normas y políticas de la empresa	\$30
1.6	Firma de Acta de Cierre del Proyecto	\$100

3.1.3.2. Presupuesto del Proyecto

Tabla 23.

Presupuesto del Proyecto

PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto
1/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Cuenta de control	Nombre cuenta de control	Paquete de trabajo	Nombre paquete de trabajo	Monto	Costo fase total
1.1	Diagnóstico.	1.1.1	Análisis Financiero.	\$400	\$2.800
		1.1.2	Plan de Marketing.	\$2.400	
1.2	Constitución de la Empresa.	1.2.1	Registro único de contribuyentes expedido.	\$20	\$560
		1.2.2	Permisos de funcionamiento aprobados.	\$40	
		1.2.3	Registro de marca obtenido IEPI.	\$500	
1.3	Modelo de Gestión.	1.3.1	Diseño organizacional definido.	\$100	\$500
		1.3.2	Procesos de administración definidos.	\$300	
		1.3.3	Acuerdos institucionales firmados con fundación.	\$100	
1.4	Adquisición de Recursos.	1.4.1	Adquisición de oficinas y local.	\$2.387	\$28.906
		1.4.2	Adquisición de recursos materiales.	\$25.374	
		1.4.3	Adquisición de recursos humanos.	\$145	
		1.4.4	Adquisición de recursos tecnológicos.	\$1.000	
1.5	Capacitación.	1.5.1	Reportes de capacitación sobre manejo de equipos.	\$40	\$820
		1.5.2	Reportes de capacitación sobre instalaciones.	\$20	
		1.5.3	Reportes de capacitación sobre procesos de fabricación.	\$700	
		1.5.4	Reportes de capacitación sobre servicio al cliente.	\$30	
		1.5.5	Reportes de capacitación sobre normas y políticas de la empresa.	\$30	
1.6	Firma de acta de cierre del proyecto.	----	----	\$100	\$100
MONTO TOTAL FASES					\$33.686
Monto Reserva de Contingencia (10%)					\$3.369
Monto Reserva de Gestión (5%)					\$1.684
PRESUPUESTO DEL PROYECTO					\$38.739

3.1.3.3. Curva "S" de los Costos del Proyecto

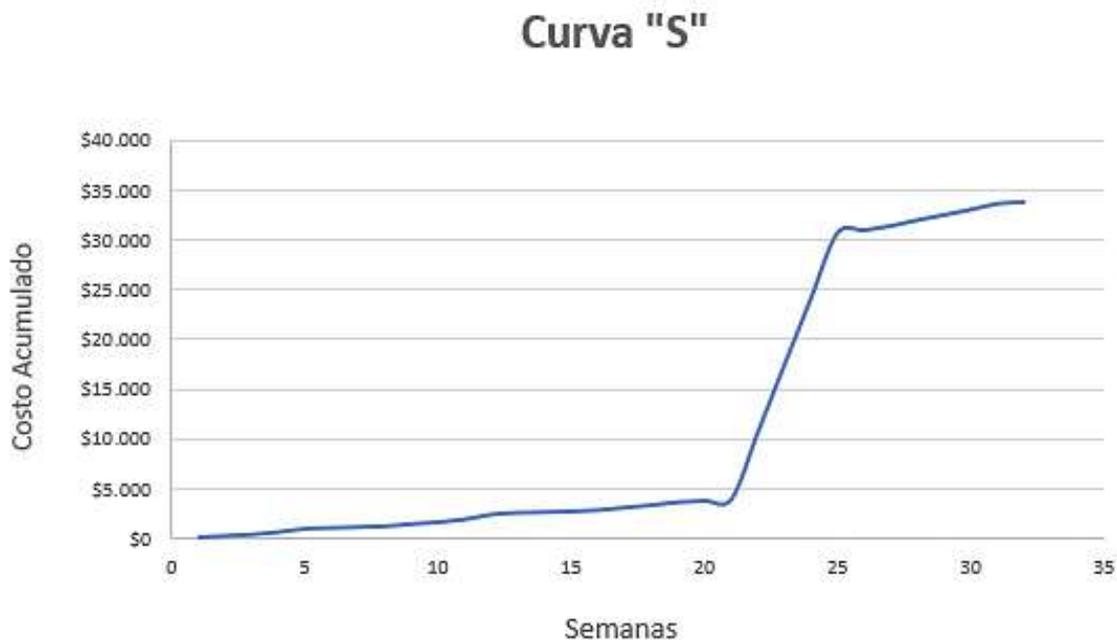


Figura 2. Curva "S" de los costos del proyecto

3.2. Planificación de la Gestión de Recursos y Comunicaciones

3.2.1. Planificar la Gestión de los Recursos

3.2.1.1. Proceso de Identificación de Recursos

El proceso para la identificación de los recursos se realizará de la siguiente manera:

- Los recursos se identificarán de acuerdo al nivel de la actividad que desarrollan.
- La estimación de los recursos se realizará de acuerdo al desglose de actividades descritas en la EDT.

- La identificación de los recursos se realizará en conjunto entre el DP y el patrocinador del proyecto.

3.2.1.2. Organigrama del Proyecto



Figura 3. Organigrama del proyecto

3.2.1.3. Matriz de Asignación de Responsabilidades

Tabla 24.

Matriz de Responsabilidades R.A.C.I

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES R.A.C.I	
DESIGNACIÓN	
R: Encargado	Quien realiza la tarea
A: Responsable	Quien rinde cuentas sobre la ejecución de la tarea
C: Consultado	Posee información para realizar la tarea
I: Informado	Debe ser informado sobre el avance de la tarea

DESCRIPCIÓN		Sponsor	DP	Especialis Marketing	Gestor de trámites	Capacitador
1	Plan de proyecto para la implementación de planta de accesorios para damas.					
1.1	Diagnóstico.					
1.1.1	Análisis Financiero.					
1.1.1.1	Inversión requerida.	A, R	A, R	---	---	---
1.1.1.2	Gastos preoperativos calculados.	A, R	A, R	---	---	---
1.1.1.3	Indicadores de viabilidad del proyecto calculados.	A, R	A, R	---	---	---
1.1.2	Plan de Marketing.					
1.1.2.1	Estudio de mercado.					
1.1.2.1.1	Informe de análisis de oferta/demanda.	I	A	R	I	---
1.1.2.1.2	Informe de análisis de estudio de competencia.	I	A	R	I	---
1.1.2.1.3	Informe de análisis de marketing y manejo de redes.	I	A	R	I	---
1.1.2.2	Estrategias de marketing.					
1.1.2.2.1	Objetivos empresariales definidos.	R	R	R	I	---
1.1.2.2.2	Estrategias ATL y BTL definidas.	I	A	R	I	---
1.1.2.2.3	Publicidad definida.	R	A	R	I	---
1.2	Constitución de la Empresa.					
1.2.1	Registro único de contribuyentes.	I	A	I	R	---
1.2.2	Permisos de funcionamiento aprobados.					
1.2.2.1	Patente municipal obtenida.	I	A	I	R	---
1.2.2.2	Licencia única de actividad económica aprobada.	I	A	I	R	---
1.2.3	Registro de marca obtenida IEPI.	R	A, R	I	R	---
1.3	Modelo de Gestión.					
1.3.1	Diseño organizacional definido.					
1.3.1.1	Organigrama institucional.	R	A, R	R	R	---

1.3.2	Procesos de administración definidos.					
1.3.2.1	Roles y actividades definidas.	R	A, R	I	R	---
1.3.2.2	Flujo de información definida.	R	A,R	I	R	---
1.3.3	Acuerdos institucionales.					
1.3.3.1	Convenios firmados con fundación.	R	A,R	I	I	I
1.3.3.2	Convenios firmados con organizaciones sociales.	R	A,R	I	I	I
1.4	Adquisición de Recursos.					
1.4.1	Adquisición de oficinas y local.					
1.4.1.1	Análisis de ubicación física de oficinas, planta de fabricación y local para venta de productos.	R	A,R	R	I	I
1.4.1.2	Negociación de contratos y garantías para el arrendamiento de las instalaciones.	R	A,R	I	I	I
1.4.1.3	Adecuación de las áreas de trabajo de las instalaciones.	I	A,R	I	R	I
1.4.2	Adquisición de recursos materiales.					
1.4.2.1	Cotización de equipos y herramientas.	R	A,R	---	R	I
1.4.2.2	Adquisición de equipos y herramientas.	R	A,R	---	R	I
1.4.2.3	Implementación de equipos y puesta en marcha.	I	A	---	I	I
1.4.3	Adquisición de recursos humanos.					
1.4.3.1	Perfil del puesto de trabajo.	R	A,R	---	R	I
1.4.3.2	Contratos firmados.	R	A,R	---	R	I
1.4.4	Adquisición de recursos tecnológicos.					
1.4.4.1	Página Web para compras online adquirida.	R	A,R	R	R	---

1.5	Capacitación.					
1.5.1	Reportes de capacitación sobre manejo de equipos.	I	A,R	---	R	R
1.5.2	Reportes de capacitación sobre instalaciones.	I	A,R	---	R	R
1.5.3	Reportes de capacitación sobre procesos de fabricación.	I	A,R	---	R	R
1.5.4	Reportes de capacitación sobre atención al cliente.	I	A,R	---	R	R
1.5.5	Reportes de capacitación sobre normas y políticas de la empresa.	I	A,R	---	R	R
1.6	Firma de Acta de Cierre del Proyecto.	R	A,R	---	I	---

3.2.2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Tabla 25.

Plan de Gestión de Comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
01/01/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera
Proceso para definir la gestión de la comunicación		
<ul style="list-style-type: none"> - El principal objetivo de la gestión de las comunicaciones es poder informar de una manera clara, oportuna y eficiente las necesidades del proyecto a todos los interesados, con el fin de completar todas las actividades de trabajo del proyecto de acuerdo a los requerimientos que establecidos. 		

- Obtener una pronta respuesta a las circunstancias del proyecto que deberán ser manejadas con premura.
- Establecer una cultura de comunicación durante el ciclo de vida del proyecto y posterior a las operaciones del mismo.

Determinación de los canales de comunicación

Canales Formales:

- Correo electrónico: los correos electrónicos que correspondan al desarrollo del proyecto deberán ser enviado al DP, para validar su comunicación.
- Respuesta al correo electrónico: todos los correos electrónicos deberán ser respondidos al remitente como "Mensaje Recibido" para asegurar la recepción y el conocimiento del mismo.

Canales Informales:

- Canales de respuesta inmediata: son medios de información de pronta respuesta como mensajes de texto u otras aplicaciones móviles, que generan una comunicación instantánea pero que no son medios aceptados para formalizar acuerdos o requerimientos entre interesados.

Matriz de comunicaciones

La matriz de comunicaciones es una herramienta que permite visualizar la información de las necesidades del proyecto, los avances, problemas, acuerdos o disposiciones a todos los interesados de una manera clara, simple y eficiente.

Con el fin de que todas las actividades de trabajo del proyecto y sus responsables dispongan de la información necesaria para completar el trabajo designado con éxito.

Diagrama de comunicación del proyecto



Información a comunicar

Dentro de la información importante que se debe compartir durante el desarrollo del proyecto se tiene:

- Alcance del proyecto.
- Cronograma de actividades.
- Informes de desempeño.
- Designación de equipos de trabajo, roles y responsabilidades.
- Datos de requerimientos e información técnica general y específica.
- Informes de calidad.

Proceso para manejo de controversias

Cuando e presenten polémicas o controversias durante las comunicaciones, se deberá proceder de la siguiente manera:

- Las controversias serán atendidas a través de las observaciones y/o conversaciones realizadas por algún miembro del equipo.
- Las quejas u observaciones serán registradas y codificadas en un formato de control de conflictos.
- El registro de conflictos será revisados y evaluados durante las reuniones semanales para determinar los avances y soluciones de los conflictos.
- En circunstancias en las que los conflictos no logren ser resueltos, estos podrían desembocar en un problema cuya resolución seguirá un proceso de escalamiento de acuerdo al nivel de complejidad, así.
 1. Primer nivel: la solución la atenderán el DP y el equipo de proyecto, mediante los métodos de resolución de conflictos.
 2. Segundo nivel: la solución la atenderán el Patrocinador y el DP, mediante los métodos de resolución de conflictos.
 3. Tercer nivel: la solución la atenderán el comité de control de cambios, cuando el patrocinador así los disponga.

Proceso para el control de versiones

Todos los documentos de gestión del proyecto cuentan con número de versión que lo distingue. Este número de versión deberá sr actualizado cada vez que el documento haya sufrido una modificación. Los items que deberán ser actualizados son:

- Versión.
- Nombre de quien realiza la modificación.
- Revisado por.
- Aprobado por.
- Fecha de modificación.

3.2.2.1. Matriz de Comunicaciones

La matriz de comunicaciones, es una herramienta que permite visualizar la información de las necesidades del proyecto, los avances, problemas, acuerdos o disposiciones a todos los interesados del proyecto, de una manera clara, simple y eficiente. Con el fin de que todas las actividades del proyecto y sus responsables dispongan de la información necesaria para completar el trabajo designado con éxito. En el Anexo #6 se muestra la matriz de comunicaciones del proyecto.

3.3. Planificar la Gestión de Riesgos

Tabla 26.

Plan de Gestión de Riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIEGOS			
Versión:		1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:	
02/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera	
Procesos de la gestión de riesgos			
Procesos	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
Planificar la gestión de riesgos.	Elaborar plan de gestión de riesgos.	Juicio de expertos. Reuniones con Interesados. Análisis de datos.	Patrocinador. Director de proyecto. Interesados. Gestor de trámites.
Identificar los riesgos.	Identificar los riesgos que pueden tener impacto sobre el proyecto.	Lluvia de ideas. Lecciones aprendidas. Información histórica.	Patrocinador. Director de proyecto. Archivos históricos. Gestor de trámites

Realizar análisis cualitativos de riesgos.	Evaluar el impacto y probabilidad de los riesgos identificados.	Matriz de probabilidad / impacto.	Patrocinador. Director de proyecto. Interesados. Gestor de trámites.
Planificar la respuesta a los riesgos.	Planificar la ejecución de la respuesta a los riesgos.	Análisis y toma de decisiones	Patrocinador. Director de proyecto.
Implementar la respuesta a los riesgos.	Ejecutar la respuesta a los riesgos.	Procedimientos de gestión del proyecto.	Patrocinador. Director de proyecto.
Monitorear los riesgos.	Comprobar la implementación de las respuestas a los riesgos. Monitorear la ocurrencia de nuevos riesgos.	Auditorias de implementación.	Patrocinador.

Roles y responsabilidades de la gestión de riesgos

Procesos	Roles	Personas	Responsabilidades
Planificar la gestión de riesgos.	Patrocinador	PM	Evaluar y aprobar el plan de gestión de riesgos.
	DP	JM	Planificar y dirigir la gestión de riesgos.
Identificar los riesgos.	DP	JM	Asegurarse de que todos los riesgos sean identificados y registrados.
	Patrocinador	PM	Evaluar el registro de identificación de riesgos.
Realizar análisis cualitativos de riesgos.	DP	JM	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos.
	Patrocinador	PM	Evaluar y aprobar el análisis cualitativo de riesgos.
Planificar la respuesta a los riesgos.	DP	JM	Desarrollar la respuesta a los riesgos identificados.
	Patrocinador	PM	Validar el plan de respuesta a los riesgos.

Implementar la respuesta a los riesgos.	DP	JM	Identificar los disparadores de los riesgos para ejecutar la implementación del plan de respuesta.
	Patrocinador	PM	Evaluar y aprobar la implementación de la respuesta a los riesgos.
Monitorear los riesgos.	DP	JM	Dar seguimiento a los riesgos.
	Patrocinador	PM	Validar los procesos de monitores de riesgos.

Periodicidad de la gestión de riesgos

Procesos	Entregable	Instante de la ejecución	Periodicidad de la ejecución
Planificar la gestión de riesgos.	Plan de proyecto	Inicio de proyecto	Una vez
Identificar los riesgos.	Plan de proyecto	Inicio de proyecto En reuniones de seguimiento	Semanal
Realizar análisis cualitativos de riesgos.	Plan de proyecto	Inicio de proyecto En reuniones de seguimiento	Semanal
Planificar la respuesta a los riesgos.	Plan de proyecto	Inicio de proyecto En reuniones de seguimiento	Semanal
Implementar la respuesta a los riesgos.	Plan de proyecto	Inicio de proyecto En reuniones de seguimiento	Semanal
Monitorear los riesgos.	Plan de proyecto	Inicio de proyecto En reuniones de seguimiento	Semanal

3.3.1. Matriz de Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos

La matriz de evaluación de riesgos o matriz de probabilidad / impacto; es una herramienta que permite identificar los riesgos y ponderarlos de acuerdo a su grado de probabilidad de ocurrencia y el impacto que generaría sobre el proyecto. En el Anexo #7 se muestra la matriz de impacto y evaluación cualitativa de los riesgos del proyecto.

3.3.2. Plan de Respuesta al Riesgo

El plan de respuesta al riesgo, es un documento que contiene todas las acciones necesarias para hacer frente a los riesgos identificados del proyecto. de tal manera que permitan obtener los objetivos del proyecto. En el Anexo #8, se detalla el plan de respuesta al riesgo del proyecto.

3.4. Planificación de las Adquisiciones y el Involucramiento de los Interesados

3.4.1. Planificar la Gestión de Adquisiciones

Tabla 27.

Plan de Gestión de Adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
01/01/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Proceso para definir la gestión de las adquisiciones

- El plan de gestión de las adquisiciones es el proceso que permite determinar aquellos recursos que el proyecto deberá adquirir para la conclusión del trabajo. Recursos que puede provenir desde adentro o fuera del proyecto.
- Durante el proceso de adquisiciones también se definirá los proveedores asignados, los acuerdos y tipos de contratos más convenientes para cada caso en particular. Para el desarrollo de nuestro proyecto todos los acuerdos y contratos con proveedores serán mediante contratos de precio fijo.

Matriz de adquisiciones

La matriz de adquisiciones es una herramienta que facilita la gestión de contratación de bienes y servicios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Requisitos y supuestos

El proceso evaluar los requisitos y supuestos para efectuar las adquisiciones se realizará de la siguiente manera:

- Todos los proveedores cumplen con los tiempos de entrega de los productos y servicios requeridos para el proyecto.
- Cuando el proyecto haya alcanzado la fase de ejecución, se deberá contactar con los proveedores previamente seleccionados y adjudicarle uno o varios paquetes de trabajo del proyecto.
- Todas las cláusulas establecidas en cada contrato serán cumplidas por las partes.

Proceso para controlar las adquisiciones

El proceso evaluar los requisitos y supuestos para efectuar las adquisiciones se realizará de la siguiente manera:

- Verificar que todos los entregables estén alineados con las indicaciones y requerimientos del proyecto.
- Gestionar y administrar los procesos de reclamos, incidentes e impugnaciones.
- Evaluar los avances de cumplimiento de los proveedores en alcance, tiempo y costos de cada bien o servicio asignado.

Métricas

La medición de las métricas de satisfacción del cliente; serán por medio de encuestas de satisfacción generados al final del proyecto al recibir cada entregable.

3.4.1.1. Matriz de Adquisiciones

Tabla 28.

Matriz de Adquisiciones

MATRIZ DE ADQUISICIONES					
Versión:			1.0		
Fecha:	Nombre del Proyecto:				Director de Proyecto:
02/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.				Jairo Mera
Descripción					
Producto	Tipo de contrato	Responsable	Supuestos	Firma del contrato	Cierre de contrato
Estudio de mercado	Contrato a plazo fijo	Especialista en marketing	Se posee información verás de todos participantes en encuestas y focus group.	20/9/2019	4/12/2019
Inmueble local y oficinas	Contrato a plazo fijo	Patrocinador / Director de proyecto	Existen inmuebles con las características indicadas por el patrocinador y en la ubicación geográfica establecida en el plan de marketing.	21/1/2019	7/4/2020
Equipos, máquinas y herramientas	Contrato a plazo fijo	Patrocinador / Director de proyecto	La entrega en sitio estará de acuerdo	21/1/2019	12/3/2020

			al cronograma establecido.		
Página web y tienda online	Contrato a plazo fijo	Patrocinador / Director de proyecto	Se entrega de acuerdo a los tiempos establecido en el cronograma.	31/1/2019	7/4/2020

3.4.2. Plan de Gestión de los Interesados

3.4.2.1. Registro de Interesados

El registro de interesados contiene la información a detalle de la participación de los interesados, sus expectativas, poder e influencia en el desarrollo del proyecto.

Tabla 29.

Registro de Interesados

REGISTRO DE INTERESADOS							
Fecha:		Nombre del Proyecto:				Director del Proyecto	
20/9/2019		Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.				Ing. Jairo Mera	
Nombre	Rol en el proyecto	Requerimientos principales	Expectativas principales	Grado De influencia	Fase de mayor interés	Interno externo	Partidario neutral reticente

Paola Mora	Patrocinador	Que el proyecto se ejecute en el tiempo establecido y sin sobrecostos.	Ser una marca reconocida a nivel nacional e internacional Clientes satisfechos.	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Jairo Mera	Director de proyecto	Cumplir con el plan del proyecto.	Cumplir alcance, tiempo, costo y calidad.	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Personal administrativo	Empleados	Tener todos los beneficios de ley.	Estabilidad laboral.	Bajo	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Personal operativo	Empleados	Tener todos los beneficios de ley	Estabilidad laboral.	Bajo	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Jóvenes de la fundación Despiértate	Beneficiarios	Buen trato.	Aprender una profesión y tener una remuneración.	Bajo	Todo el proyecto	Interno	Partidario
Clientes	Consumidores	Buen trato, precios asequibles, diseños exclusivos.	Un producto único, cómodo y de calidad.	Alto	Todo el proyecto	Externo	Neutral
Proveedores	Proveedores	Establecer acuerdos de pagos y créditos.	Compras a gran escala.	Alto	Todo el proyecto	Externo	Partidario
Instalaciones	Arrendatario	Firma de contrato y garantía.	Que las instalaciones sean devueltas en las mismas condiciones de entrega.	Bajo	Inicio del proyecto	Externo	Neutral
Municipio	Entidad regulatoria	Documentos en regla.	Que el proyecto sea exitoso.	Alto	Inicio del proyecto	Externo	Partidario
Super Intendencia de Compañías	Entidad regulatoria	Documentos en regla.	Que el proyecto sea exitoso.	Alto	Inicio del proyecto	Externo	Partidario

SRI	Entidad regulatoria	Documentos en regla.	Que el proyecto sea exitoso.	Bajo	Inicio del proyecto	Externo	Partidario
Entidad bancaria	Financiamiento	Documentos en regla.	Pago de cuotas sin retrasos.	Alto	Inicio del proyecto	Externo	Partidario

3.4.2.2. Matriz de clasificación de interesados Poder – Interés

La matriz poder-interés, permite recopilar, analizar y jerarquizar la información de todos los involucrados en el proyecto. Clasificarlos de acuerdo con su nivel de interés y poder sobre él; lo cual favorece al desarrollo de las estrategias para la gestión de los interesados.

Tabla 30.

Matriz de interesados Poder – Interés

		INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
PODER SOBRE EL PROYECTO		<i>Mantener satisfechos</i>	<i>Gestionar cuidadosamente</i>
	ALTO	<p>Consumidores: Clientes (CL)</p> <p>Proveedores: Proveedores (PV)</p> <p>Arrendatario: Dueño del inmueble (AR)</p>	<p>Patrocinador: Paola Mora (PM)</p> <p>Financiamiento: Entidad bancaria (EB)</p>

PODER SOBRE EL PROYECTO	BAJO	<i>Monitorear si cambian de categoría</i>	<i>Mantener informados</i>
		Entidad reguladora: Municipio (M) Superintendencia de compañías (SRI)	Empleados: Personal administrativo (PA) Personal operativo (PO)
		Poder: Nivel de autoridad	Interés: Preocupación o conveniencia del proyecto

3.4.2.3. Estrategia de Gestión de Interesados

Tabla 31.

Estrategia de la Gestión de Interesados

ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS				
Versión:			1.0	
Fecha:	Nombre del Proyecto:			Director del Proyecto
24/9/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.			Ing. Jairo Mera
Interesados	Interés en el proyecto	Evaluación del impacto	Estrategia potencial para ganar soporte o reducir obstáculos	Observaciones

Patrocinador: Paola Mora	Que el proyecto se ejecute con éxito en el tiempo, costo y calidad establecidos.	Muy alto	Informar continuamente sobre el desarrollo del proyecto, los posibles problemas que se presenten y solicitar apoyo si es necesario.	----
Director de proyecto: Jairo Mera	Completar el proyecto de acuerdo con todos los requerimientos del Patrocinador.	Muy alto	Informar continuamente sobre el desarrollo del proyecto.	----
Financiamiento: Entidad bancaria	Presentar el plan para la ejecución del proyecto y las garantías para la solicitud del crédito.	Muy alto	Detallar específicamente los requerimientos del proyecto para la solicitud del crédito.	Revisiones periódicas del estado del trámite para obtener el crédito.
Consumidores: Clientes	Un producto único, cómodo y que cumpla con los estándares de calidad.	Muy alto	Informar continuamente sobre el desarrollo del proyecto.	----
Proveedores: Proveedores	Que los lineamientos y especificaciones sean claros para el desarrollo eficiente del proyecto y producto.	Alto	Realizar los pedidos de material con antelación para evitar retrasos en la producción, cumplir las obligaciones contractuales y cumplir con los tiempos en el cronograma.	----
Arrendatario: Dueño del inmueble	Que se cumplan todos los acuerdos establecidos en el contrato de arrendamiento.	Bajo	Comunicar anticipadamente cualquier cambio o modificación del lugar.	----

Empleados: Personal administrativo Personal operativo	Que el proyecto sea exitoso para que se creen más fuentes de empleo.	Alto	Contratar personal que tenga as capacidades para desarrollar el trabajo designado.	----
Entidad reguladora: Municipio Superintendencia de compañías SRI	Organismos de control los cuales facilitan los permisos de funcionamiento.	Alto	Constitución de la empresa.	----

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

En el presente capítulo se realizará el análisis económico – financiero para conocer la viabilidad de la implementación del proyecto. Para dicho análisis se evaluarán indicadores financieros como la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAC), el periodo de recuperación de la inversión (Payback); además de un análisis del mercado para identificar el insights del cliente versus los atributos de la competencia.

4.1. Análisis Económico

4.1.1. Análisis de Mercado

El análisis de mercado consiste en una investigación exploratoria a través de un estudio de mercado que permita visualizar de una forma técnica las tendencias y demanda en la fabricación de accesorios para damas (calzado, carteras y joyería), en la ciudad de Quito.

4.1.2. Objetivos del Estudio de Mercado

Dentro de los objetivos planteados para la investigación de campo se tiene:

- Conocer el perfil del público objetivo, nivel de uso y hábitos de consumo.
- Identificar el lugar de compra del producto.
- Identificar los atributos del producto que los clientes valoran de la competencia.
- Conocer información de la competencia (producto, atributos diferenciadores, precio, plaza, promoción)

- Conocer las ventas declaradas de las empresas competidoras legalmente constituidas.

4.1.3. Target del Mercado

El grupo etario al cual se enfocará el estudio de la investigación de campo tiene las siguientes características:

- Mujeres que residan en la ciudad de Quito de entre los 25 y 40 años de edad.
- Nivel socioeconómico: Clase Media – Alta.
- Lugar de residencia: Ciudad de Quito.

4.1.4. Metodología de la Investigación

La metodología a implementarse para el presente estudio de mercado es mediante herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa,

4.1.4.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se realizará tomando en cuenta lo siguiente:

Grupos Focales

- Grupo etario: mujeres de entre 25 y 40 años de edad.
- Nivel socioeconómico: Clase media – alta.
- Lugar de residencia: Ciudad de Quito.
- Planificación: Plan de logística, reclutamiento y recopilación de información.

- Levantamiento: Dos (8) grupos focales de seis (6) participantes cada grupo.

Mystery Shopper

- Se realizarán seis (6) mystery shopper para extracción de la información del mercado.
- Visitas presenciales para el conocimiento de productos, precios, disponibilidad, material publicitario en el punto de ventas, etc.

4.1.4.2. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizará tomando en cuenta lo siguientes:

Encuestas digitales

- Grupo etario: mujeres de entre 25 y 40 años de edad.
- Nivel socioeconómico: Clase media – alta.
- Cantidad de la muestra: cuarenta (40) encuestas digitales.

4.1.4.3. Fuentes secundarias de mercado

Obtener información que genere conocimiento comercial, sobre tendencias de mercado, lanzamientos de la competencia que permita generar Benchmarking.

4.1.5. Resultados del estudio de mercado

4.1.5.1. Focus Group

Tabla 32.

Resultados del estudio del Focus Group

FG1 FOCUS GROUP: EDAD 20-28

- Vida multidireccional: estudio, trabajo y hobbies que copan el día entero.
- Terminar una carrera, arte (como oficio, no la profundización académica) y expresiones.
- Lo estético atrae y puede justificar un pago alto.

FG2 FOCUS GROUP: EDAD 29-37

- Vida laboral y familiar, algunas se están especializando en temas específicos a las áreas de trabajo.
- Segmento que puede pagar un poco más.

FG3 FOCUS GROUP: EDAD 38-45

- Vida laboral y familiar.
- La compra es muy racionalizada y pensando en el precio.

4.1.5.2. Margen de utilidad por sector

De acuerdo con el estudio de mercado y a través de los datos de la superintendencia de compañías se pudo obtener los datos de las utilidades promedio del sector, lo que permite tener una idea de los márgenes de ganancia.

Tabla 33.

Margen de Utilidad por Sector

Sector	Utilidad promedio por sector
Bolsos	\$ 16.650,94
Joyas	\$ 14.079,70
Zapatos	\$ 184.722,84

Según la información de la tabla mostrada, el sector que mayor margen de ganancia posee es el sector del calzado, seguido por la comercialización de bolsos y por último la venta de joyas.

4.2. Análisis Financiero

4.2.1. Ingresos

Para la implementación del proyecto de la planta para fabricación de accesorios para damas se han considerado ingresos a través de los siguientes productos:

- Calzado
- Carteras
- Joyería
- Otros accesorios

Los ingresos por ventas proyectados para estos productos se muestran en la tabla siguiente, considerando un crecimiento anual del 10%.

\$	Ingreso Anuales										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calzado		60.480,00	66.540,00	73.200,00	80.520,00	88.560,00	97.380,00	107.160,00	117.840,00	129.720,00	142.620,00
Carteras		20.160,00	22.200,00	24.420,00	26.820,00	29.520,00	32.460,00	35.700,00	39.300,00	43.200,00	47.520,00
Joyas		40.320,00	44.340,00	48.780,00	53.640,00	59.040,00	64.920,00	71.400,00	78.600,00	86.400,00	95.100,00
Otros accesorios		10.080,00	11.100,00	12.180,00	13.440,00	14.760,00	16.260,00	17.880,00	19.620,00	21.600,00	23.760,00
Total Ingresos	0,00	131.040,00	144.180,00	158.580,00	174.420,00	191.880,00	211.020,00	232.140,00	255.360,00	280.920,00	309.000,00

Figura 4. Valores de ingresos anuales por producto

4.2.2. Costos de Inversión

	Inversión en \$									
	Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Depreciaciones años
Activo no Depreciable	Terreno	0,00								
Activos Depreciables	Edificio	0,00								0,00
	Maquinaria	-22.635,00								5,00
	Herramientas	-2.570,00								5,00
	Mobiliario	-6.725,00								7,00
Depreciación 2	Vehículo	0,00								5,00
Amortización Intangibles	Gastos de Organización	-4.780,00								3,00
	Página web	-1.000,00								
	Capital de Trabajo	-35.739,18								
	Total Inversiones	-73.449,18	0,00							

Figura 5. Valores de los costos de inversión

4.2.3. Costos Operacionales y de Mantenimiento

Costos Fijos	AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos operacionales	Sueldos y salarios		15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00
	Suministros de oficina		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
	Servicios Básicos		2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
Gasto de ventas	Publicidad y redes sociales		7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00
	Material de promoción		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Costos Variables												
Costo de ventas	Mano de Obra		18.288,00	18.288,00	18.288,00	18.288,00	18.288,00	18.288,00	18.288,00	18.288,00	18.288,00	18.288,00
	Materia Prima-Insumos		78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00
	Imprevistos		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
	Total Costos de Operación	0,00	130.448,00									

Figura 6. Valores de los costos operativos y de mantenimiento

4.2.4. Flujo de caja

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		134.316,00	151.479,11	170.773,32	192.527,04	217.094,81	244.718,51	275.941,51	311.131,38	350.830,59	395.546,12
Ingresos x venta de activos											
- Costos		133.709,20	137.051,93	140.478,23	143.990,18	147.589,94	151.279,89	155.061,88	158.938,22	162.911,88	166.984,47
- Gasto Intereses		6.116,13	4.973,56	3.723,80	2.356,81	881,58	-	-	-	-	-
- Depreciación		6.151,76	6.305,55	6.463,19	6.624,77	6.790,39	1.114,13	1.141,99	-	-	-
- Amortización		1.926,67	1.926,67	1.926,67	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Gravable	-	13.587,75	1.221,41	18.181,43	39.555,29	61.852,70	92.324,68	119.737,84	152.193,14	187.918,91	228.561,66
- 15% utilidad a trabajadores		-	183,21	2.727,21	5.933,29	9.277,91	13.848,70	17.960,88	22.828,97	28.187,84	34.284,25
- Impuesto a la renta (25%)		-	259,55	3.863,55	8.405,50	13.143,70	19.619,00	25.444,29	32.341,04	39.932,77	48.569,35
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	-	13.587,75	778,65	11.590,66	25.216,49	39.431,10	58.856,99	76.332,88	97.023,13	119.798,30	145.708,06
+ Depreciación		6.151,76	6.305,55	6.463,19	6.624,77	6.790,39	1.114,13	1.141,99	-	-	-
+ Amortización		1.926,67	1.926,67	1.926,67	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad despues de Impuestos	-	5.509,33	9.010,87	19.980,52	31.841,26	46.221,49	59.971,12	77.474,86	97.023,13	119.798,30	145.708,06
- Inversiones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo	-	35.739,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Préstamo		73.449,18									
Total Inversión Neta Propia	37.710,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda		12.180,08	13.322,65	14.572,41	15.939,40	17.434,63	-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-	-	-	-	-	550.806,49
Flujo de Caja Neto	37.710,00	- 17.689,41	- 4.311,79	5.408,11	15.901,86	28.786,86	59.971,12	77.474,86	97.023,13	119.798,30	696.514,55

Figura 7. Valores del flujo de caja

Como se puede observar en la tabla anterior los ingresos generados por el proyecto se ven reflejados a partir del tercer año.

4.2.5. Periodo de Recuperación

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja Neto	37.710,0	- 17.689,4	- 4.311,8	5.408,1	15.901,9	28.786,9	59.971,1	77.474,9	97.023,1	119.798,3	696.514,5
Flujo de Caja Descontado		- 16.570,9	- 3.783,7	4.445,7	12.245,5	20.766,1	40.526,1	49.044,0	57.535,0	66.548,7	362.452,7
Flujo de Caja Acumulado		- 16.570,9	- 20.354,6	- 15.908,9	- 3.663,4	17.102,7	57.628,8	106.672,8	164.207,8	230.756,5	593.209,2
Período de Recuperación Descontado		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Figura 8. Periodo de recuperación de la inversión

En el desarrollo de la tabla para calcular el periodo de recuperación de la inversión para la implementación del proyecto podemos observar que el monto de la inversión se recupera a partir del año 1 como se indica en la tabla.

4.2.6. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son índices que permiten medir la capacidad de una empresa de generar beneficios en el tiempo. A partir de fondos propios, financiamiento o de a partir de los activos totales con los que cuente una empresa. En la siguiente tabla se muestra el resultado de los indicadores para el proyecto.

VAN	\$630.910,2
TIR	58,68%
TASA DE DESCUENTO	6,80%

Figura 9. Valores de los indicadores de rentabilidad

4.3. Viabilidad

El estudio y evaluación de los indicadores de viabilidad de un proyecto definen el éxito o el fracaso de éste. La viabilidad del proyecto es el paso previo a la planificación, ya que si un proyecto no resulta viable el proyecto no se realizará.

Este análisis de viabilidad nos conduce al conocimiento real del proyecto y a conocer los beneficios que esperamos de él.

Para definir la viabilidad del proyecto presentado a lo largo de este documento se ha realizado un estudio de mercado para conocer el entorno del grupo etario en el cual se enfocará la llegada de los productos de este proyecto. Adicional a este estudio de mercado se realizó el análisis financiero de los indicadores de rentabilidad como: el VAN, la TIR y el periodo de retorno de la inversión detallados en el punto anterior de este escrito.

En base a los resultados obtenidos de estos estudios enfocados a la implementación del proyecto podemos concluir que todas las condiciones para la implementación de este son favorables para la implementación y posteriores operaciones del proyecto.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Los resultados del estudio de mercado para conocer la oferta y demanda de los productos para damas como calzado, carteras y joyería, que son la base de este proyecto de investigación, reflejan una utilidad promedio por USD \$71.817,82 en el año 2018, datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías y el estudio de campo realizado en la ciudad de Quito. Lo que lo vuelve un mercado rentable y en crecimiento en el país.

El incremento promedio en la tasa de desempleo en el Ecuador en los últimos tres de 4,6%, va de la mano con el aumento de la pobreza y el limitado acceso a las necesidades básicas de los seres humanos. La creación de nuevas fuentes de empleo permitirá subsanar estas necesidades y mejorar las condiciones de vida de niños, niñas y adolescentes en estado de vulnerabilidad.

La falta de empleos para adolescentes fuera de los hogares de acogimiento, resulta escaso debido a la deficiente orientación y educación profesional en las instituciones de acogimiento en el país. Consecuencia de los recursos económicos limitados que no permiten la contratación de docentes técnicos que brinden los conocimientos mediante programas de capacitación profesional a adolescentes institucionalizados, que a futuro faciliten el acceso a un trabajo estable y a su independencia.

La declaración de las nuevas políticas gubernamentales, afianzan sus objetivos en incentivar y promover nuevos emprendimientos que sirvan como fuentes de generación de empleos inclusivos y sean un aporte a la economía del país.

El desarrollo del proyecto requiere un monto de inversión de USD \$33.686, más el 10% de monto de reservas de contingencia de USD \$3.369 y el 5% de monto para reservas de gestión de USD \$1.684; lo cual da un presupuesto total para el proyecto de USD \$38.749 que será destinado a la implementación del proyecto en un periodo de tiempo de 8 meses.

Los resultados del cálculo y análisis de los indicadores de rentabilidad VAN y TIR que presentan valores por USD \$630.910,20 y una tasa de retorno de 58,68% respectivamente, hacen que el proyecto sea rentable para su implementación y futura operación. Este resultado se refuerza con los datos obtenidos del estudio de mercado realizado en la ciudad de Quito, que lo muestran como un mercado en crecimiento a nivel local y nacional en el consumo de estos productos para damas.

La aplicación de las mejores prácticas que ofrece la *Guía del PMBOK®* sexta edición, permite el adecuado control y gestión del alcance, tiempo y costo en la dirección del proyecto para el cumplimiento de los objetivos.

5.2. Recomendaciones

Los resultados del estudio de mercado se muestran favorables para la ejecución del proyecto, es recomendable que durante la implementación y operación el patrocinador cuente con asesoría especializada en Marketing que le permita dar a conocer el proyecto y productos para posicionar la imagen como empresa y con el trasfondo social de apoyar a adolescentes en estado de vulnerabilidad a tener la oportunidad de adquirir conocimientos en una profesión.

Existen fundaciones y organizaciones sociales en pro del desarrollo infantil y adolescente. Se recomienda hacer acercamientos para dar a conocer el proyecto y fin social que tiene; con el objetivo de promover alianzas que permitan la

formación y desarrollo de adolescente en estado de vulnerabilidad a través de la implementación de este proyecto.

Se debe realizar un adecuado diseño y metodología para los procesos de capacitación de los adolescentes que formarán parte de este proyecto con todos los interesados dentro de esta actividad en particular.

Las buenas prácticas de la *Guía del PMBOK®* sexta edición, facilitan la adecuada dirección del proyecto, tener en cuenta los lineamientos y documentos que se generaron del proyecto, servirán de guía al patrocinador para ponerlos en práctica o desarrollar nuevos procesos en el futuro de la operación de la planta.

REFERENCIAS

- Alvarado, A. (10 de 10 de 2015). El consumo de moda en Quito evoluciona. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/consumo-moda-quito-ropa-disenadores.html>
- Asobanca. (21 de Enero de 2019). *Boletín Macroeconómico Enero 2019*. Obtenido de Desempeño de actividades económicas seleccionadas en Ecuador periodo 2002-2018: <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletin-macroeconomico/boletin-macroeconomico-enero-2019>
- CESLA.com. (01 de Enero de 2019). *Centro de Estudios Latinoamericanos*. Obtenido de Predicciones Económicas: https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_ecuador_enero_2019.pdf
- Código de la Niñez y Adolescencia. (2017). De las Medidas de Protección. *Acogimiento Institucional*.
- Código de Trabajo. (2016). *Reforma al código de trabajo*. Quito. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/transparencia/2016/Codigo%20del%20Trabajo.pdf>
- Datos proporcionados por el Ministerio de Industrias y Productividad. (Diciembre de 2018). Base de datos de Productores.
- El Comercio. (25 de Marzo de 2019). Acuerdo con el FMI prevé en Ecuador una reforma laboral con tres ejes. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-fmi-reforma-laboral-economia.html>
- El Comercio. (13 de Septiembre de 2019). *Industria del calzado generadora de empleo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.com.ec/industria-del-calzado-generadora-de-empleo/>

El País - El Periódico Global. (16 de Enero de 2019). (I. Fariza, & R. Montes, Edits.) *Uno de cada 10 latinoamericanos vive en pobreza extrema*. Obtenido de https://elpais.com/internacional/2019/01/15/america/1547563856_964646.html

El Telégrafo. (19 de Febrero de 2019). La industria de la moda se involucra en responsabilidad social y ética. *Economía*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-moda-responsabilidad-social-etica>

El Tiempo. (15 de Octubre de 2017). Sección Empresarial. *Ley del consumidor y su aplicación*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/1/ley-del-consumidor-y-su-aplicacion>

El Universo. (17 de Abril de 2019). Riesgo país se ubica en el nivel más bajo del 2019. *Política*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/17/nota/7289339/riesgo-pais-mas-bajo-2019-crudo-acercarse-exterior>

Escobar, T. (2016). *LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE LA MODA EN ECUADOR*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Federación Ecuatoriana de Exportadores. (19 de Febrero de 2019). *FEDEXPORT*. Obtenido de 10 tendencias de consumo global para el 2019: <http://www.fedexpor.com/10-tendencias-de-consumo-global-para-2019/>

FLACSO - MIPRO. (23 de Enero de 2012). *Centro de Investigaciones Económicas*. Obtenido de Boletín mensula de análisis sectorial de MIPYMES: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/e95f7seq84g008xi32hh5lkj7090hf.pdf>

García, A. (24 de 05 de 2017). *Es la moda una forma de arte sustentable en Ecuador?* Obtenido de NUNA LIFESTYLE: <https://www.nunalifestyle.com/blog/2017/5/31/es-la-moda-una-forma-de-arte-sustentable-en-ecuador>

Guía del PMBOK® Sexta Edición. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

INEC. (2019). *Indices de Precios al Consumidor*. Quito. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Abril-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_abr2019.pdf

Lledó, P. (2017). *Director de Proyetos* . USA: 6ta Edición.

Mantilla&Haro. (15 de Mayo de 2019). Consultoría y Asesoría Estratégica. *Estudio de Mercado* . Quito.

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (Agosto de 2018). *Dirección de Adopciones y Esclarecimiento Legal*. Obtenido de NNA en proceso de Adopción : <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Informe-Agosto-Gesti%C3%B3n-de-Adopciones-Agosto.pdf>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Informe de Acogimiento Institucional*. Quito. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/INFORME-NACIONAL-ACOGIMIENTO-INSTITUCIONAL-2-1.pdf>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Informe de Acogimiento Institucional*. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/Informe-Noviembre-A.I..pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). País Productivo. *Revista MIPROS*, 7-8.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Beneficios de la ley orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal*. Quito. Obtenido de http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/beneficios_ley_organica_para_el_fomento_productivo.pdf

Ministerio de Industrias y Productividad. (4 de Mayo de 2018). *Boletín de prensa*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/cadena-productiva-del-calzado-tendra-tecnicos-cualificados-para-que-el-sector-se-potencie/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (Agosto de 2018). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Subsecretaria de Comercio y Servicios: <https://www.industrias.gob.ec/bp-133-calzado-ecuatoriano-aspira-seguir-creciendo-e-internacionalizarse-con-apoyo-gubernamental/#>

Oficina Económica y Comercial de España en Quito. (2019). *Informe Económico y Comercial*. Quito. Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/27FD19D0A8A5110CD2055A4755BC7CCF.pdf>

Portafolio. (24 de Enero de 2019). *Innovación*. Obtenido de Las siete tendencias de la tecnología que se impondrán en el 2019: <https://www.portafolio.co/innovacion/las-siete-tendencias-de-la-tecnologia-que-se-impondrian-en-el-2019-525611>

Revista Clase. (8 de Marzo de 2017). Así son las mujeres millennials. *Revista Clase*. Obtenido de <https://www.revistaclase.mx/articulo/2017/03/08/asi-son-las-mujeres-millennials>

Revista EAN . (Junio de 2013). *Scientific Electronic Library OnLine (SciELO)*. Obtenido de El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Caso: Grupo de Investigación GIRH: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602013000100011

Revista Ecuador Today. (02 de Noviembre de 2018). Más dudas que certezas respecto a la futura estabilidad política y económica en Ecuador. Obtenido de <https://ecuadortoday.media/2018/09/02/mas-dudas-que-certezas-respecto-a-la-futura-estabilidad-politica-y-economica-en-ecuador/>

Revista EKOS. (07 de Febrero de 2019). Ecuador trabaja por fortalecer su mercado y producción. *EKOS*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11455>

Revista PERSPECTIVA. (Julio de 2018). Ley de Fomento Productivo. *Perspectiva Económica*. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2018/07/Perspectiva-Julio-2018-P.pdf>

Revista Vistazo. (14 de Diciembre de 2018). Zapatos ecuatorianos, con un mercado cuesta arriba. *Revista Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/zapatos-ecuatorianos-con-un-mercado-cuesta-arriba>

Sampieri, R. (2014). *Metología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Universidad Andina Simón Bolívar. (2018). *Encuesta de Coyuntura de la PYME NO. 21*. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Encuesta%20coyuntura%20%20cuatrimestre%202018%20VF.pdf>

Uribe, F. (Enero - Julio de 2014). La vida cotidiana como espacio de construcción social. *Sistema de Información Científica Redalyc* , 100-113. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/200/20030149005/index.html>

ANEXOS

ANEXO #2. MATRIZ DE TRAZABILIDAD

MATRIZ DE TRAZABILIDAD		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
22/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Prioridad		Estado		Nivel estabilidad		Grado complejidad	
Estado	Abrev	Estado	Abrev	Estado	Abrev	Estado	Abrev
Alta	A	Aprobado	A	Alta	A	Alta	A
Media	M	Cancelado	C	Media	M	Media	M
Baja	B	Diferido	D	Baja	B	Baja	B
----	---	Terminado	T	----	---	----	---

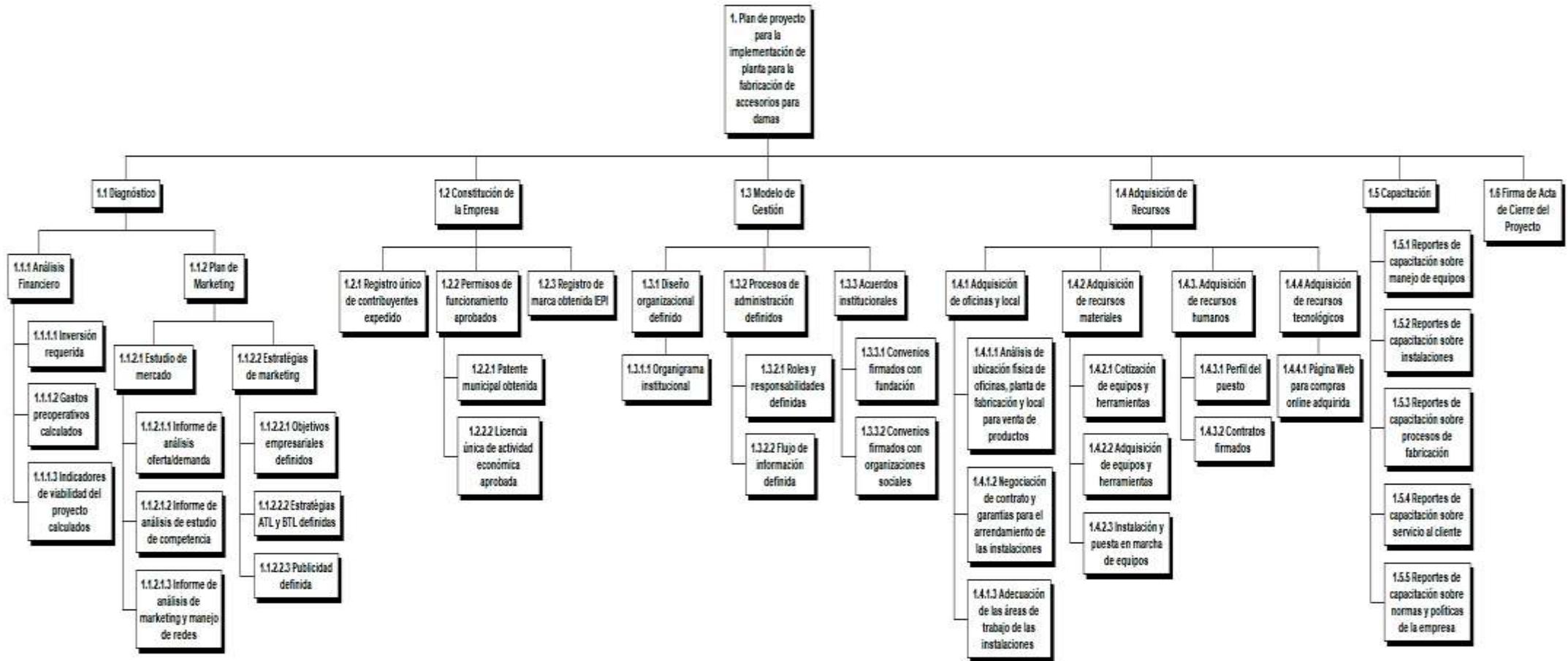
Atributos del requisito											
Identificación requisito	Descripción el requisito	Fecha	Solicitado por	Justificación u Objetivo	Prioridad	Estado	Nivel de estabilidad	Grado de complejidad	Entregable WBS	Criterio de aceptación	Validación (Firma)

RF01	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios			Cumplir el alcance del proyecto	A	A	A	A	1. Plan de proyecto	Aprobación del plan de proyecto	
RF02	Realizar el estudio financiero para obtener los indicadores que permitan determinar la viabilidad del proyecto			Determinar si el proyecto es viable o no	A	A	A	A	1.1.1 Análisis financiero	Aprobación del informe financiero	
RF03	Obtener los documentos y permisos para la conformación de la empresa			Obtener el financiamiento para el proyecto en una entidad financiera	A	A	A	A	1.2 Constitución de la empresa	Aprobación de la documentación requerida	
RF04	Diseñar el modelo de gestión de la organización			Obtener un modelo de procesos organizacionales	M	A	A	M	1.3 Modelo de gestión	Aprobación del modelo de gestión	
RF05	Determinar el plan de adquisiciones de recursos físicos, materiales, recursos humanos y el cronograma de instalación y			Obtener un plan de manejo de adquisiciones de los recursos	A	A	A	A	1.4 Adquisición de recursos	Aprobación del plan de proyecto	

	puesta en marcha de equipos y maquinarias										
RF06	Desarrollar la página web para compras online			Publicidad y facilitar al usuario el acceso a los productos	A	A	A	A	1.4.4 Adquisición de recursos tecnológicos	Aprobación del plan de proyecto	
RF07	Obtener un producto de calidad, único y cómodo		Consumidores	Cumplir con los niveles de calidad	A	A	A	A	1. Plan de proyecto	Aprobación del plan de proyecto	
RNF08	Diseñar un programa de capacitación para los empleados administrativos y operacionales a cerca del manejo de equipos y procedimientos organizacionales		DP Beneficiarios	Asegurarse que los colaboradores adquieran los conocimientos necesarios para el buen desempeño de su trabajo	M	A	A	M	1.5 Capacitación	Aprobación del plan de proyecto	
RFN09	Desarrollar las estrategias de marketing, manejo de redes y publicidad			Posicionar la marca en el mercado nacional	A	A	A	A	1.1.2.2 Estrategias de marketing	Aprobación del informe de diagnóstico	

RFN10	Realizar un estudio de mercado que permita identificar el nicho de mercado al cual se enfocarán los productos, los principales competidores y sus planes comerciales		DP	Posicionar la marca en el mercado nacional	A	A	A	A	1.1.2.1 Estudio de mercado	Aprobación del informe de diagnóstico	
RC11	Que el proyecto se cumpla en tiempo, costo y alcance de acuerdo con lo planificado		DP	Cumplir el alcance del proyecto	A	A	A	A	1. Plan de proyecto	Aprobación del plan de proyecto	
RC12	Se debe realizar la puesta en marcha de todos los equipos instalados para verificar su correcto funcionamiento		DP	Garantizar e correcto funcionamiento de los equipos adquiridos	A	A	A	M	1.4 Adquisición de recursos	Aprobación del plan de proyecto	
RC13	Se deben realizar pruebas de validación durante el desarrollo de la página web		DP	Garantizar el correcto funcionamiento de la página web durante el desarrollo	A	A	A	M	1.4 Adquisición de recursos	Aprobación del plan de proyecto	

ANEXO #3. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)



ANEXO #4. IDENTIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN DE LA DURACIÓN DE ACTIVIDADES

IDENTIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN DE DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
28/10/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Paquete de Trabajo		Actividades del paquete de trabajo			Actividad predecesora	Fecha inicio	Fecha inicio	Duración (días)
Código de la EDT	Nombre	Código de la actividad	Nombre de la actividad	Alcance de la actividad				
1.1.1.1	Inversión Requerida	1.1.1.1-01	Análisis de efectivo e ingresos estimados	Determinar la inversión y los flujos de caja para el proyecto a 5 y 10 años	----			
		1.1.1.1-02	Análisis de costos fijos y variables	Realizar comparativos con empresas similares en el mercado	1.1.1.1-01	20/09/19	02/10/19	7
		1.1.1.1-03	Costos del equipo de trabajo	Director de proyecto y tres colaboradores	1.1.1.1-02			

		1.1.1.1-04	Costos de cumplimiento de leyes y obligaciones del proyecto	Impuestos, patentes, SRI, permisos de funcionamiento	1.1.1.1-03			
		1.1.1.1-05	Capital de trabajo	Que cubra los tres tipos de productos	1.1.1.1-04			
1.1.1.2	Gastos preoperativos calculados	1.1.1.2-01	Análisis de costos administrativos y legales	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.1-01	02/10/19	09/10/19	5
		1.1.1.2-02	Análisis de costos para capacitación de personal	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.1-02			
		1.1.1.2-03	Análisis de costos para adecuación de espacios físico de la planta	De acuerdo con los requerimientos del patrocinador	1.1.1.1-04			
1.1.1.3	Indicadores de viabilidad del proyecto	1.1.1.3-01	Calcular la TIR	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.1-01 1.1.1.1-02	09/10/19	18/10/19	5
		1.1.1.3-02	Calcular el VAN	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.1-01 1.1.1.1-02			
		1.1.1.3-03	Calcular Payback	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.1-01 1.1.1.1-02			

		1.1.1.3-04	Calcular el punto de equilibrio	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.3-01 1.1.1.3-02 1.1.1.3-03			
1.1.2.1.1.	Informe análisis oferta / demanda	1.1.2.1.1-01	Encuestas y Focus Group	Revisado y aprobado por el patrocinador	----	20/09/19	11/11/19	30
		1.1.2.1.1-02	Análisis de margen de utilidades de productos	Revisado y aprobado por el patrocinador	----			
1.1.2.1.2	Informe de análisis de estudio de competencia	1.1.2.1.2-01	Análisis de competencia directa a través de estudio de campo, estadísticas y datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.1.1-01 1.1.2.1.1-02	11/11/19	26/11/19	10
1.1.2.1.3	Informe de análisis de marketing y manejo de redes	1.1.2.1.3-01	Analizar el tipo de redes sociales que manejan las empresas determinadas como competencia directa, cuales dedican un presupuesto para esta actividad y que estrategias presentan mayores resultados en su aplicación	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.1.2-01	26/11/19	04/12/19	5

1.1.2.2.1	Objetivos empresariales definidos	1.1.2.2.1-01	Identificar los objetivos internos de la organización	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.1.3-01	26/11/29	05/12/19	6
		1.1.2.2.1-02	Identificar los objetivos externos de la organización	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.1.3-01			
		1.1.2.2.1-03	Identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.1.3-01			
1.1.2.2.2	Estrategias ATL y BTL definidas	1.1.2.2.2-01	En base a los resultados del estudio de mercado realizado, definir y analizar las estrategias ATL y BTL que permitan establecer la mejor estrategia de difusión	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.1.3-01	05/12/19	13/12/19	5
1.1.2.2.3	Publicidad definida	1.1.2.2.3-01	Reunión con los Patrocinador y el profesional en publicidad para la selección de la estrategia publicitaria	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.2.1 1.1.2.2.2	13/12/19	31/12/19	10
		1.1.2.2.3-02	Contratar proveedor para elaborar flyers y brochures	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.2.1 1.1.2.2.2			
		1.1.2.2.3-03	Crear página publicitaria en Facebook	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.2.1 1.1.2.2.2			

		1.1.2.2.3-04	Reunión con desarrollador para el diseño de página web	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.2.1 1.1.2.2.2			
1.2.1	Registro único de contribuyentes expedido	1.2.1-01	Presentar la documentación necesaria para la obtención el registro único de contribuyentes RUC	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.3	31/12/19	06/01/20	2
1.2.2.1	Patente municipal obtenida	1.2.2.1-01	Consultar requisitos y obtener la documentación necesaria para la solicitud de la patente	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.2.1-01	06/01/20	13/01/20	5
		1.2.2.1-02	Solicitar la patente municipal en el Municipio de Quito	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.2.1-01			
1.2.2.2	Licencia única de actividad económica aprobada	1.2.2.2-01	Consultar requisitos y obtener la documentación necesaria para la solicitud de la licencia de actividad económica	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.3 1.2.1-01	13/02/20	21/01/20	5
		1.2.2.2-02	Solicitar la licencia de actividad económica en el Municipio de Quito	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.1.3 1.2.1-01			

1.2.3	Registro de marca obtenida	1.2.3-01	Consultar requisitos y obtener la documentación necesaria para la solicitud del registro de marca	Revisado y aprobado por el patrocinador	----	06/01/20	21/01/20	10
		1.2.3-02	Solicitar el registro de marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI	Revisado y aprobado por el patrocinador	----			
1.3.1.1	Organigrama institucional	1.3.1.1-01	Analizar la estructura de la organización y los puestos de trabajo	Reuniones en conjunto con el DP y el patrocinador	1.2.2.1 1.2.2.2	21/01/20	13/02/20	15
		1.3.1.1-02	Analizar el número de empleados necesarios para la organización	Reuniones en conjunto con el DP y el patrocinador	1.2.2.1 1.2.2.2			
		1.3.1.1-03	Analizar la asignación de puestos y niveles de responsabilidad	Reuniones en conjunto con el DP y el patrocinador	1.2.2.1 1.2.2.2			
1.3.2.1	Roles y responsabilidades definidas	1.3.2.1-01	Designación de roles para cada puesto de trabajo	Reuniones en conjunto con el DP y el patrocinador	1.2.2.2	13/02/20	02/03/20	10
		1.3.2.1-02	Designación de responsabilidades de cada rol asignado	Reuniones en conjunto con el DP y el patrocinador	1.2.2.2			

1.3.2.2	Flujo de información definida	1.3.2.2-01	Establecer los posibles canales de comunicación	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.3.2.1	02/03/20	06/03/20	4
		1.3.2.2-02	Seleccionar y definir el tipo de comunicación	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.3.2.1			
1.3.3.1	Convenios firmados con fundación	1.3.3.1-01	Reuniones con el (los) representantes de la fundación para la presentación del proyecto de inclusión de jóvenes en vulnerabilidad dentro del mercado laboral	Reuniones en conjunto con el DP, el patrocinador y los representantes legales de cada institución	1.2.2.2	06/03/20	17/03/20	6
		1.3.3.1-02	Firma de acuerdos y convenios de apoyo al desarrollo del proyecto	Reuniones en conjunto con el DP, el patrocinador y los representantes legales de cada institución	1.2.2.2			
1.3.3.2	Convenios firmados con organizaciones sociales	1.3.3.2-01	Reuniones con los representantes de organizaciones sociales para presentar el proyecto de inclusión de jóvenes en vulnerabilidad dentro del mercado laboral	Reuniones en conjunto con el DP, el patrocinador y los representantes legales de cada institución	1.2.2.2	17/03/20	01/04/20	10

		1.3.3.2-02	Firma de acuerdos y convenios de apoyo al desarrollo del proyecto	Reuniones en conjunto con el DP, el patrocinador y los representantes legales de cada institución	1.2.2.2			
1.4.1.1	Análisis de ubicación física de oficinas, planta de fabricación y local para venta de productos	1.4.1.1-01	Reuniones con el patrocinador del proyecto y el profesional en marketing para análisis de ubicación de oficinas, planta y local para ventas	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.1.2.1.2	21/01/20	13/02/20	15
		1.4.1.1-02	Contratar empresa inmobiliaria para la búsqueda física del lugar requerido	Efectuar el pago del contrato	1.1.2.1.2			
1.4.1.2	Negociación de contrato y garantías para el arrendamiento de las instalaciones	1.4.1.2-01	Reunión con el propietario del lugar para revisar el contrato, las garantías y los acuerdos para arrendamiento del lugar	Establecer acuerdos y cláusulas	1.4.1.1	13/02/20	19/02/20	3
		1.4.1.2-02	Firma de contrato de arrendamiento de lugar	Efectuar el pago del contrato	1.4.1.1			

1.4.1.3	Adecuación de las áreas de trabajo de las instalaciones	1.4.1.3-01	Analizar con el patrocinador del proyecto cuáles serán las adecuaciones a realizarse en cada área de trabajo	De acuerdo a los requerimientos del	1.4.1.2	19/02/20	07/04/20	30
		1.4.1.3-02	Determinar los costos de las adecuaciones requeridas	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.4.1.2			
		1.4.1.3-03	Realizar las adecuaciones en cada área de trabajo	De acuerdo con los requerimientos del	1.4.1.2			
1.4.2.1	Cotización de quipos y herramientas	1.4.2.1-01	Analizar los proveedores especializados en el tipo de equipos y herramientas requeridos	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.4.1.3	21/01/20	13/02/20	15
		1.4.2.1-02	Envío y recepción de cotizaciones de los equipos y herramientas requeridos	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.4.1.3			

1.4.2.2	Adquisición de equipos y herramientas	1.4.2.2-01	<p>Reunión con los proveedores de equipos y herramientas para establecer los acuerdos de pago y entrega de productos.</p> <p>Acordar con cada proveedor los acuerdos para la instalación, puesta en marcha capacitación y asesoría sobre el manejo y mantenimiento de cada equipo.</p> <p>Reunión con los proveedores de equipos y herramientas para establecer los acuerdos de pago y entrega de los productos adquiridos</p>	Revisado y aprobado por el patrocinador	1.4.2.1	13/02/20	02/03/20	10
---------	---------------------------------------	------------	--	---	---------	----------	----------	----

1.4.2.3	Instalación y puesta en marcha de equipos	1.4.2.3-01	Garantizar que cada proveedor de equipos realice la instalación, puesta en marcha y brinde una charla informativa del funcionamiento de los equipos	Revisado y aprobado por el	1.4.2.2	02/03/20	12/03/20	7
1.4.3.1	Perfil del puesto de trabajo	1.4.3.1-01	Analizar los perfiles de trabajo de acuerdo con los roles y responsabilidades de cada cargo		1.3.2.1-01 1.3.2.1-02	06/03/20	17/03/20	6
1.4.3.2	Contratos firmados	1.4.3.2-01	Realizar las entrevistas a perfiles preseleccionados junto con la representante de la fundación Despiértate	Revisado y aprobado por el	1.3.2.1-01 1.3.2.1-02	17/03/20	20/03/20	3
		1.4.3.2-02	Firma de contratos y acuerdos de trabajo del personal seleccionado	Efectuar el pago del contrato	1.3.2.1-01 1.3.2.1-02			
1.4.4.1	Página web para compras online adquirida	1.4.4.1-01	Reunión para contratar los servicios de un profesional para el diseño y desarrollo de la página web y tienda online	Entregar con todos los acuerdos, requisitos funcionales y cláusulas establecidas en el contrato	1.1.2.1.1 1.1.2.1.2	31/12/20	07/04/20	60

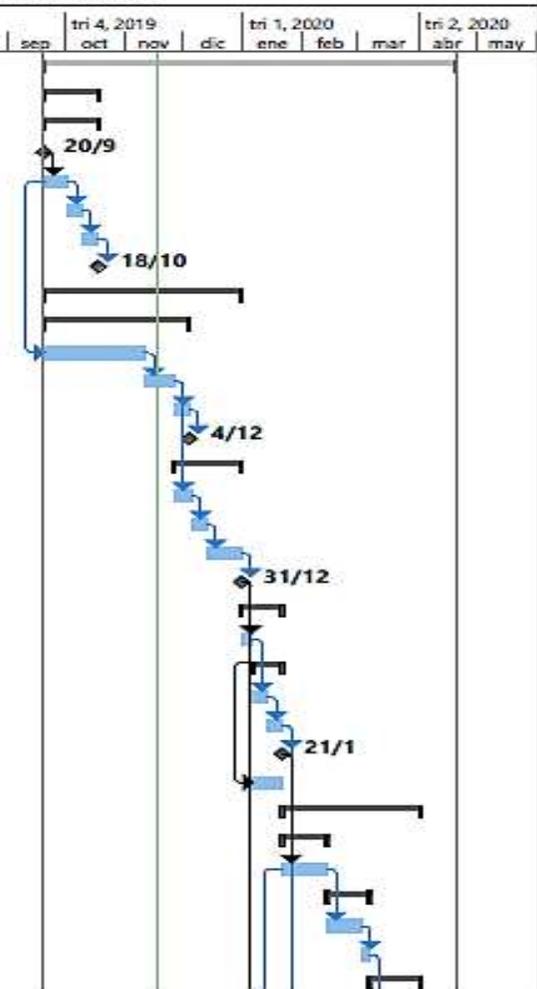
		1.4.4.1-02	Elaboración del contrato de prestación de servicios para el desarrollo de la página web y tienda online con las características y requerimientos de la empresa	Efectuar el pago del contrato	1..1.2.2.1			
		1.4.4.1-03	Realizar una prueba piloto del funcionamiento de la página web y tienda online previo a la entrega final del producto	Prueba adicional a las evaluaciones durante el desarrollo	1.4.4.1-02			
		1.4.4.1-04	Entrega de la página web y tienda online operativa, con manuales de funcionamiento y las claves de administración de la página	Entregar con todos los acuerdos, requisitos funcionales y cláusulas establecidas en el contrato	1.4.4.1-02			
1.5.1	Reportes de capacitación sobre manejo de equipos	1.5.1-01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2	23/03/20	26/03/20	3
		1.5.1-02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			

		1.5.1-03	Resultados obtenidos, observaciones y recomendaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
1.5.2	Reportes de capacitación sobre instalaciones	1.5.2-01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2	26/03/20	27/03/20	1
		1.5.2-02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
		1.5.2-03	Resultados obtenidos y observaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
1.5.3	Reportes de capacitación sobre procesos de fabricación	1.5.3-01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2	27/03/20	07/04/20	10
		1.5.3-02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
		1.5.3-03	Resultados obtenidos y observaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
1.5.4	Reportes de capacitación sobre atención al cliente	1.5.4-01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2	14/04/20	16/04/20	2

		1.5.4-02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
		1.5.4-03	Resultados obtenidos y observaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
1.5.5	Reportes de capacitación sobre normas y políticas de la empresa	1.5.5-01	Plantear el objetivo general y los objetivos específicos de la capacitación	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2	16/04/20	17/04/20	1
		1.5.5-02	Elaborar metodología de trabajo para desarrollar las capacitaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			
		1.5.5-03	Resultados obtenidos y observaciones	Presentarlo por escrito y reporte fotográfico	1.4.3.2			

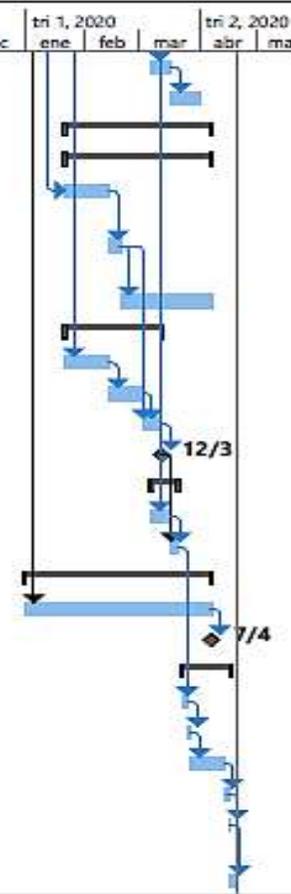
ANEXO #5. CRONOGRAMA DE PROYECTO

PLAN DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA DE FABRICACIÓN DE ACCESORIOS PARA DAMAS															
Id	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2019	tri 4, 2019	tri 1, 2020	tri 2, 2020						
						ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may
0		Implementación de una planta para la fabricación de accesorios	129 días	vie 20/9/19	lun 20/4/20										
1		Diagnóstico	17 días	vie 20/9/19	vie 18/10/19										
2		Análisis Financiero	17 días	vie 20/9/19	vie 18/10/19										
3		Inicio Plan	0 días	vie 20/9/19	vie 20/9/19										
4		Inversión requerida	7 días	vie 20/9/19	mié 2/10/19										
5		Gastos preoperativos	5 días	mié 2/10/19	mié 9/10/19										
6		Indicadores de viabilidad del proyecto calculados	5 días	mié 9/10/19	vie 18/10/19										
7		Presentación de estudio financiero	0 días	vie 18/10/19	vie 18/10/19										
8		Plan de Marketing	61 días	vie 20/9/19	mar 31/12/19										
9		Estudio de mercado	45 días	vie 20/9/19	mié 4/12/19										
10		Informe de análisis de oferta/demanda	30 días	vie 20/9/19	lun 11/11/19										
11		Informe de análisis de estudio de competencia	10 días	lun 11/11/19	mar 26/11/19										
12		Informe de análisis de marketing y manejo de redes	5 días	mar 26/11/19	mié 4/12/19										
13		Revisión de estudio de mercado	0 días	mié 4/12/19	mié 4/12/19										
14		Estrategias de marketing	21 días	mar 26/11/19	mar 31/12/19										
15		Objetivos empresariales definidos	6 días	mar 26/11/19	jue 5/12/19										
16		Estrategias ATL y BTL definidas	5 días	jue 5/12/19	vie 13/12/19										
17		Publicidad definida	10 días	vie 13/12/19	mar 31/12/19										
18		Presentación de estudio de marketing	0 días	mar 31/12/19	mar 31/12/19										
19		Constitución de la empresa	12 días	mar 31/12/19	mar 21/1/20										
20		Registro único de contribuyentes expedido	2 días	mar 31/12/19	lun 6/1/20										
21		Permisos de funcionamiento aprobados	10 días	lun 6/1/20	mar 21/1/20										
22		Patente municipal obtenida	5 días	lun 6/1/20	lun 13/1/20										
23		Licencia única de actividad económica aprobada	5 días	lun 13/1/20	mar 21/1/20										
24		Seguimiento y validación de permisos de funcionamiento	0 días	mar 21/1/20	mar 21/1/20										
25		Registro de marca obtenida IEPI	10 días	lun 6/1/20	mar 21/1/20										
26		Modelo de gestión	45 días	mar 21/1/20	mié 1/4/20										
27		Diseño organizacional definido	15 días	mar 21/1/20	jue 13/2/20										
28		Organigrama institucional	15 días	mar 21/1/20	jue 13/2/20										
29		Procesos de administración definidos	14 días	jue 13/2/20	vie 6/3/20										
30		Roles y responsabilidades definidas	10 días	jue 13/2/20	lun 2/3/20										
31		Flujo de información definida	4 días	lun 2/3/20	vie 6/3/20										
32		Acuerdos institucionales	16 días	vie 6/3/20	mié 1/4/20										



PLAN DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA DE FABRICACIÓN DE ACCESORIOS PARA DAMAS

Id	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2019		tri 4, 2019				tri 1, 2020			tri 2, 2020	
						ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	
33		Convenios firmados con fundación	6 días	vie 6/3/20	mar 17/3/20											
34		Convenios firmados con organizaciones sociales	10 días	mar 17/3/20	mié 1/4/20											
35		Adquisición de recursos	48 días	mar 21/1/20	mar 7/4/20											
36		Adquisición de oficinas y local	48 días	mar 21/1/20	mar 7/4/20											
37		Análisis de ubicación física de oficinas, planta de fabricación y local para venta de productos	15 días	mar 21/1/20	jue 13/2/20											
38		Negociación de contratos y garantías para el arrendamiento de las instalaciones	3 días	jue 13/2/20	mié 19/2/20											
39		Adecuación de las áreas de trabajo de las instalaciones	30 días	mié 19/2/20	mar 7/4/20											
40		Adquisición de recursos materiales	32 días	mar 21/1/20	jue 12/3/20											
41		Cotización de equipos y herramientas	15 días	mar 21/1/20	jue 13/2/20											
42		Adquisición de equipos y herramientas	10 días	jue 13/2/20	lun 2/3/20											
43		Implementación de equipos y puesta en marcha	7 días	lun 2/3/20	jue 12/3/20											
44		Puesta en marcha de equipos instalados	0 días	jue 12/3/20	jue 12/3/20											
45		Adquisición de recursos humanos	9 días	vie 6/3/20	vie 20/3/20											
46		Perfil del puesto de trabajo	6 días	vie 6/3/20	mar 17/3/20											
47		Contratos firmados	3 días	mar 17/3/20	vie 20/3/20											
48		Adquisición de recursos tecnológicos	60 días	mar 31/12/19	mar 7/4/20											
49		Página Web para compras en línea adquirida	60 días	mar 31/12/19	mar 7/4/20											
50		Pruebas de desarrollo de la página web	0 días	mar 7/4/20	mar 7/4/20											
51		Capacitación	17 días	lun 23/3/20	vie 17/4/20											
52		Reportes de capacitación sobre manejo de quipos	3 días	lun 23/3/20	jue 26/3/20											
53		Reportes de capacitación sobre instalaciones	1 día	jue 26/3/20	vie 27/3/20											
54		Reportes de capacitación sobre procesos de fabricación	10 días	vie 27/3/20	lun 13/4/20											
55		Reportes de capacitación sobre atención al cliente	2 días	mar 14/4/20	jue 16/4/20											
56		Reportes de capacitación sobre normas y políticas de la empresa	1 día	jue 16/4/20	vie 17/4/20											
57		Firma de Acta de Cierre del Proyecto	1 día	vie 17/4/20	lun 20/4/20											



ANEXO #6. MATRIZ DE COMUNICACIONES

MATRIZ DE COMUNICACIONES						
Información	Descripción	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Nivel de detalle	Medio	Frecuencia
Inicio del proyecto	Comunicar los requisitos y alcance del proyecto	Director del proyecto	Patrocinador, equipo de proyecto	Alto	Reunión, correo	Diaria
Avance del proyecto	Informar el estado del proyecto	Equipo de proyecto	Director de proyecto	Alto	Reunión, correo	Cada 15 días
Análisis Financiero	Contiene información acerca del costo de inversión y los indicadores de viabilidad	Director del proyecto	Patrocinador	Medio	Reunión	Una vez
Plan de Marketing	Contiene el estudio de mercado y el análisis de las estrategias de marketing	Especialista en marketing	Patrocinador, director de proyecto	Alto	Reunión	Semanal
Constitución de la empresa	Contiene toda la documentación legal para la constitución de la empresa	Gestor de trámites	Patrocinador, director de proyecto	Medio	Reunión. Correo electrónico	Semanal
Modelo de gestión	Contiene el diseño organizacional, los procesos de la organización, los acuerdos y convenios	Patrocinador	Director de proyecto, equipo de proyecto	Medio	Reunión	Mensual
Adquisición de recursos	Contiene el plan para la adquisición de los recursos del proyecto humanos, materiales, físicos	Gestor de trámites	Patrocinador, director de proyecto	Alto	Reunión, reportes físicos	Semanal
Reportes de capacitación	Contiene los procesos de cómo se reportarán las capacitaciones para los colaboradores tanto operacionales como administrativos	Capacitador	Patrocinador, director de proyecto	Alto	Reunión, reportes físicos	Después de cada capacitación
Firma de Acta de Cierre del Proyecto	Contiene las actas de aceptación de los entregables del proyecto	Patrocinador	Director de proyecto, equipo de proyecto	Alto	Reunión	Una vez al final del proyecto

ANEXO #7. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
02/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Probabilidad	Valor numérico	Impacto	Valor numérico	Probabil. x Impacto	Tipo de riesgo
Muy Bajo	0,10	Muy Bajo	0,05	Mayor a 0,50	Muy Alto
Bajo	0,30	Bajo	0,10	Menor a 0,50	Alto
Moderado	0,50	Moderado	0,20	Menor a 0,30	Moderado
Alto	0,70	Alto	0,40	Menor a 0,10	Bajo
Muy Alto	0,90	Muy Alto	0,80	Menor a 0,05	Muy Bajo

Atributos del requisito								
Actividad	ID Riesgo	Descripción del riesgo	Disparador	Categoría	Estimación Probabilidad	Estimación Impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de riesgos

Análisis Financiero	R01	La viabilidad del proyecto se puede ver afectada por un cambio en la situación del mercado nacional	El análisis de costos para la evaluación financiera muestra valores por debajo de los actuales del mercado	Técnicos		0,50	0,80	0,40	Alto
				Gestión					
				Externos	X				
				Organizacional					
Plan de Marketing	R02	La recopilación de datos no se realizó de acuerdo al número de personas acordadas en el focus group	Ausencia de las participantes invitadas al focus group	Técnicos		0,30	0,40	0,12	Bajo
				Gestión					
				Externos	X				
				Organizacional					
	R03	Los datos extraídos de la Superintendencia de compañías no se encuentran actualizados	Tiendas consideradas competencia directa no están constituidas como empresa	Técnicos		0,30	0,40	0,12	Bajo
				Gestión					
				Externos	X				
				Organizacional					
	R04	Objetivos empresariales no alineados a las necesidades de la empresa ni el mercado	La información del estudio de mercado no cuenta con la suficiente información para la toma de decisiones y estrategias	Técnicos		0,10	0,70	0,07	Muy Bajo
				Gestión					
				Externos					
				Organizacional	X				
Constitución de la empresa	R05	Permisos de funcionamiento retrasados por trámites burocráticos en entidades regulatorias	Demora en la recepción y aprobación de los documentos	Técnicos		0,50	0,70	0,35	Alto
				Gestión					
				Externos	X				
				Organizacional					
Modelo de gestión	R06		Demora en las reuniones entre la	Técnicos		0,30	0,10	0,03	Muy Bajo
				Gestión					

		Acuerdos con organizaciones sociales no firmados	representante de la fundación y las organizaciones sociales	Externos	X								
				Organizacional									
	R07	Designaciones de roles y responsabilidades para personal operativo no definidos	No se ha establecido el perfil del personal requerido	Técnicos						0,30	0,10	0,03	Muy Bajo
				Gestión									
			Externos										
			Organizacional	X									
Adquisiciones de recursos	R08	Retraso en la firma del contrato de alquiler del inmueble para funcionamiento de la organización	No existe disponibilidad de inmuebles en el sitio establecido para ubicación física de la planta	Técnicos		0,70	0,80	0,56	Muy Alto				
				Gestión									
				Externos	X								
				Organizacional									
	R09	Incremento en el precio de equipos, maquinaria y herramientas cotizadas	Cambio en las políticas gubernamentales	Técnicos		0,30	0,80	0,24	Modera do				
				Gestión									
				Externos	X								
				Organizacional									
R10	Demora en la entrega de la página web y tienda online	Las pruebas de calidad durante el desarrollo no cumplen con las expectativas del patrocinador	Técnicos	X	0,50	0,20	0,10	Bajo					
			Gestión										
			Externos	X									
			Organizacional										
Capacitaciones	R11	Capacitaciones para personal operativo retrasadas	Retraso en la selección y designación de puestos operativos	Técnicos		0,30	0,40	0,12	Modera do				
				Gestión									
				Externos									
				Organizacional	X								

ANEXO #8. PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO

PLAN DE RESPUESTA AL RIESGOS		
Versión:		1.0
Fecha:	Nombre del Proyecto:	Director de Proyecto:
02/11/2019	Desarrollar un plan de proyecto para la implementación de una planta para la fabricación de accesorios para damas con la inclusión de jóvenes en vulnerabilidad de la fundación Despiértate de la ciudad de Quito, dentro de los procesos de producción.	Jairo Mera

Descripción									
Actividad	ID Riesgo	Descripción del riesgo	Resultado del riesgo		Estrategia	Respuesta a la acción	Control	Responsable	
			Prob x Impact	Tipo					
Análisis Financiero	R01	La viabilidad del proyecto se puede ver afectada por un cambio en la situación del mercado nacional	0,40	Alto	Evitar	Monitorear constantemente los precios en el mercado, las tasas de inflación en instantes previos a la solicitud del crédito para financiamiento	Solicitado por el Patrocinador	Director de proyecto	
					Trasferir				
					Mitigar				X
					Aceptar				

Constitución de la empresa	R05	Permisos de funcionamiento retrasados por trámites burocráticos en entidades regulatorias	0,35	Alto	Evitar		Monitorear los entregables dependientes de esta actividad y gestionar la obtención de requisitos y presentación de documentos para la aprobación de permisos de funcionamiento con anticipación	Semanal	Patrocinador Gestor de trámites
					Trasferir				
					Mitigar	X			
					Aceptar				
Adquisiciones de recursos	R08	Retraso en la firma del contrato de alquiler del inmueble para funcionamiento de la organización	0,56	Muy Alto	Evitar		Contratar una empresa de bienes raíces para que se encargue de encontrar un inmueble con las características señaladas por el Patrocinador	Semanal	Director de proyecto
					Trasferir	X			
					Mitigar				
					Aceptar				
	R09	Incremento en el precio de equipos, maquinaria y herramientas cotizadas	0,24	Moderado	Evitar		Formar contratos de compra con precios fijos	Al instante de la contratación	Director de proyecto
					Trasferir				
Mitigar					X				
Aceptar									
Capacitaciones	R11	Capacitaciones para personal operativo retrasadas	0,12	Moderado	Evitar		Determinar la fecha de entrega de los perfiles del personal, la asignación de roles y responsabilidades	Semanal	Patrocinador Gestor de trámites
					Trasferir				
					Mitigar	X			
					Aceptar				

