



ESCUELA DE NEGOCIOS



PROYECTO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS PARA FIESTAS TEMÁTICAS A TRAVÉS DE UNA TIENDA
ONLINE, BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK.



AUTOR

María Alejandra Yépez Hervas

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
PARA FIESTAS TEMÁTICAS A TRAVÉS DE UNA TIENDA ONLINE, BASADO
EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK®.

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

MBA, Omar Alexander Gómez Jaramillo

Autor

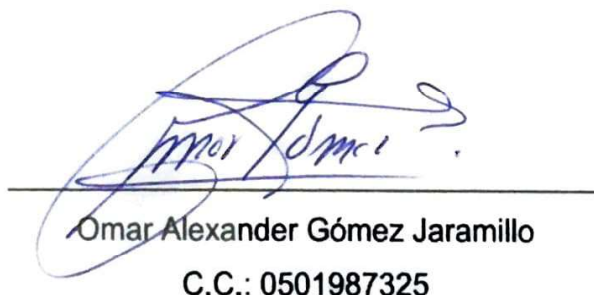
María Alejandra Yépez Hervas

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, "Proyecto de negocio para la comercialización de productos para fiestas temáticas a través de una tienda online, basado en las buenas prácticas del PMBOK®", a través de reuniones periódicas con la estudiante María Alejandra Yépez Hervas, en el semestre 202020, 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.



Omar Alexander Gómez Jaramillo
C.C.: 0501987325

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, "Proyecto de negocio para la comercialización de productos para fiestas temáticas a través de una tienda online, basado en las buenas prácticas del PMBOK®", de la estudiante María Alejandra Yépez Hervas, en el semestre 202020, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

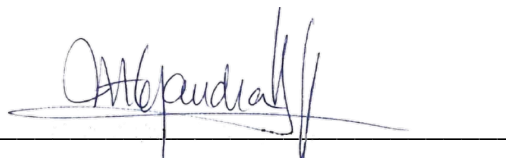


Fernando Padilla Alarcón

C.C.: 1709763286

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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Alejandra Yépez Hervas', is written over a horizontal line.

María Alejandra Yépez Hervas

C.C: 1715240485

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por cada día con salud, fuerza y empeño;

A mi esposo, por su amor y paciencia incondicional;

A mis hijos, por ser mi motor y fuente de inspiración;

A mi papá, por anhelar siempre lo mejor para mí.

DEDICATORIA

A mis regalos de Dios:
Daniel, Julián y Adriano.

RESUMEN

En la actualidad, un estilo creciente a nivel mundial es la realización de fiestas temáticas para diferentes celebraciones y eventos sociales. En Quito, el mercado de productos para fiestas temáticas es variado. Sin embargo, el factor común de este nicho es la comercialización a través de mecanismos tradicionales.

Por la influencia del desarrollo vertiginoso de la tecnología en la sociedad, el *e-commerce* o comercio en línea ha incrementado su participación para la promoción y transacción de bienes y servicios. Del estudio realizado, se evidenció que son pocos los oferentes de este tipo de productos que cuenta con una tienda online posicionada para transar y entregar su mercadería en la ciudad de Quito. La carencia de este servicio se presenta como una oportunidad para satisfacer un nicho de mercado desatendido en la capital.

Bajo este contexto, el objetivo del presente trabajo de titulación es la elaboración de un proyecto de negocio para la implementación de una tienda en línea de productos de fiestas temáticas, basado en las buenas prácticas del PMBOK®.

El trabajo se enfoca en el desarrollo de los procesos de inicio y planificación del proyecto, con el propósito de que, a futuro, éste sea ejecutado. Complementariamente, se realiza un análisis económico y financiero que permite demostrar la viabilidad del emprendimiento propuesto.

Palabras clave:

Tienda virtual, Comercio electrónico, Productos de fiesta, Emprendimiento, Proyecto, Gestión de proyectos, PMI®, PMBOK®.

ABSTRACT

Nowadays, a growing style worldwide is having themed parties for different celebrations and social events. In Quito city, the offer of this type of products is diverse. However, the common factor in this niche is the commercialization through traditional mechanisms.

Due to the influence of the accelerated development of technology in society, electronic or online commerce has increased its participation in the promotion and transaction of goods and services. From the study carried out, it is evident that there are few suppliers of this type of products that have a positioned online store to trade and deliver their merchandise in Quito. The lack of this service is presented as an opportunity to satisfy a neglected market niche in the capital.

In this context, the objective of the present work is the elaboration of a business project for the implementation of an online store for themed party supplies, based on the good practices of the PMBOK®.

This work focuses on the development of the initiation and planning processes of the project, with the aim that, in the future, it will be executed. In addition, an economic and financial analysis was carried out to demonstrate the viability of the proposed startup.

Keywords:

Online store, E-commerce, Party supplies, Startup, Project, Project Management, PMI®, PMBOK®.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1. Análisis de la industria o sector	2
1.1.2. Factores internos y externos de la empresa.....	3
1.1.2.1. Análisis del macroentorno	3
1.1.2.2. Análisis del microentorno	4
1.1.2.3. Análisis FODA.....	6
1.1.3. Planteamiento y formulación del problema.....	9
1.1.3.1. Estudio de mercado	9
1.1.3.2. Modelo de negocio “CANVAS” (<i>Business Canvas Model</i>).....	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo General.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 MARCO TEÓRICO.....	17
2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®.....	23
2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	23
2.1.1. Lista de Interesados	27
2.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS GENERALES DEL PROYECTO	31
2.2.1. Análisis de estrategias.....	31
2.2.2. Análisis de alternativas para adquisición de mercadería	32

2.3	GESTIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	33
2.3.1.	Planificación del Proyecto.....	33
2.3.2.	Ejecución, monitoreo y control del Proyecto.....	35
2.3.3.	Cierre del Proyecto	36
3.	DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®	37
3.1	PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE, CRONOGRAMA Y COSTOS.....	37
3.1.1.	Planificación de la gestión del alcance	37
3.1.1.1.	Proceso: Planificar la gestión del alcance.....	37
3.1.1.2.	Proceso: Recopilar requisitos.....	41
3.1.1.3.	Proceso: Definir el alcance.....	47
3.1.1.4.	Proceso: Crear la EDT/WBS	51
3.1.2.	Planificación de la gestión del cronograma	54
3.1.2.1.	Proceso: Planificar la gestión del cronograma	54
3.1.2.2.	Procesos: Definir, secuenciar y estimar duración de actividades.....	57
3.1.2.3.	Proceso: Desarrollar cronograma	67
3.1.3.	Planificación de la gestión de los costos	70
3.1.3.1.	Proceso: Planificar la gestión de los costos	70
3.1.3.2.	Procesos: Estimar los costos y determinar el presupuesto	72
3.2	PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, LOS RECURSOS Y LAS COMUNICACIONES	75
3.2.1.	Planificación de la gestión de la calidad	75
3.2.1.1.	Proceso: Planificar la gestión de la calidad.....	75
3.2.2.	Planificación de la gestión de los recursos	80

3.2.2.1	Proceso: Planificar la gestión de los recursos	80
3.2.2.2	Proceso: Estimar los recursos de las actividades.....	86
3.2.3.	Planificación de la gestión de las comunicaciones	87
3.2.3.1	Proceso: Planificar la gestión de las comunicaciones	87
3.3	PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	90
3.3.1	Proceso: Planificar la gestión de riesgos	90
3.3.2	Proceso: Identificar los riesgos	91
3.3.3	Proceso: Realizar el análisis cualitativo de riesgos.....	93
3.3.4	Proceso: Realizar el análisis cuantitativo de riesgos	97
3.3.5	Proceso: Planificar la respuesta a los riesgos	99
3.4	PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	101
3.4.1	Planificación de la gestión de las adquisiciones	101
3.4.1.1	Proceso: Planificar la gestión de las adquisiciones	101
3.4.2	Planificación de la gestión de interesados del proyecto.....	106
3.4.2.1	Proceso: Planificar el involucramiento de los interesados	106
4.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD	109
4.1	ANÁLISIS FINANCIERO	109
4.1.1	Análisis de proveedores.....	109
4.1.2	Definición del precio de venta.....	112
4.1.3	Proyección del flujo de caja	113
4.2	ANÁLISIS ECONÓMICO	120
4.3	VIABILIDAD	122

4.3.1. Punto de equilibrio	122
4.3.2. Análisis de indicadores	123
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
5.1 CONCLUSIONES.....	125
5.2 RECOMENDACIONES	128
REFERENCIAS.....	130

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad, un estilo creciente a nivel mundial es la realización de fiestas temáticas para diferentes celebraciones y eventos sociales. De acuerdo a la Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación, las nuevas tendencias para la organización de eventos contemplan principalmente la tematización de los mismos. Es decir, los eventos deben transmitir un mensaje y reflejar un eje temático a través del detalle, desde la elección del espacio, los colores, escenografía, decoración, música y catering. (Estanyol i Casals, 2012)

En Quito, el mercado de productos para fiestas temáticas es variado, liderado por Fantasías Vera, una importadora, fabricante y comercializadora, al por mayor y menor, de toda clase de artículos para fiestas, con cadenas de locales ubicados en distintos puntos de la ciudad. El factor común de este mercado es la aplicación del mecanismo tradicional de comercialización. La oferta de productos se realiza de manera física en locales comerciales, que muchas veces se encuentran abarrotados, ocasionando malestar para el cliente. Los productos que se ofrecen son, en una parte, importados de China, mientras que otros son elaborados o adquiridos en distribuidores locales.

Es necesario enfatizar que la transformación digital, con el alcance global del internet donde la comercialización en línea cada vez es mayor (Facebook, 2019), ha provocado una modificación significativa en las preferencias del consumidor respecto a los canales preferidos de compra, acentuando la tendencia incremental por las transacciones electrónicas. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico [CECE], 2017)

Considerando que la comercialización de productos de fiesta en la ciudad de Quito se realiza principalmente por los canales tradicionales, surge la oportunidad de implementar canales electrónicos para la comercialización de estos productos, a través de la creación de una tienda en línea.

1.1.1. Análisis de la industria o sector

La disrupción tecnológica en la actualidad, cumple un papel relevante en el comportamiento de los consumidores, lo que ha generado la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos para la promoción y comercialización de bienes y servicios. Es así como nace el *e-commerce* o comercio electrónico, definido por la Real Academia Española (RAE, s.f.) como venta electrónica o comercio a distancia.

De acuerdo a la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2017), el crecimiento en el uso de internet y la adquisición de artículos tecnológicos es evidente; sin embargo, el uso de la Web para transacciones aún no despunta. Claro ejemplo de ello es que menos del 20% de los negocios en el Ecuador realizan comercio electrónico. Con base en el estudio realizado por el CECE, las causales son la falta de educación, seguridad y confianza de los usuarios en medio de relación comercial.

Según las últimas tendencias del *e-commerce* y el comercio tradicional, Facebook (2019) es uno de los canales más utilizados para la promoción y transacción de bienes y servicios. A nivel mundial, esta red social recibe diariamente la visita de 1.2 billones de usuarios. Por lo tanto, es imprescindible para un negocio contar con presencia en esta red, con el objeto de afianzar su presencia en el mercado y mantener su reputación.

Del sondeo realizado en Facebook, se ha podido determinar que ningún oferente de este tipo de productos cuenta con una tienda *online* posicionada para vender

y entregar su mercadería. La carencia de este servicio se presenta como una oportunidad para satisfacer un nicho de mercado desatendido en la ciudad de Quito.

Según Martínez de Tejada (2007), "la idea de un negocio suele salir de la identificación de una necesidad no cubierta que puede ser solucionada mediante un producto o servicio diseñado, producido y vendido con un margen". (p. 27)

1.1.2. Factores internos y externos de la empresa

1.1.2.1. Análisis del macroentorno

Con el fin de determinar el contexto actual del proyecto de negocio e identificar las posibles oportunidades y amenazas, se realizó el siguiente análisis de factores externos:

TABLA 1
Análisis Pest

	FACTOR	DETALLE	IMPACTO
POLÍTICO	Inestabilidad política	Fluctuación en políticas gubernamentales que afecten la importación y comercialización de productos para fiestas temáticas. (El Comercio, 2020)	Negativo
ECONÓMICO	Competencia en tipo de productos	El mayor competidor es Fantasías Vera, que ofrece diversos productos de fiestas temáticas en sus locales.	Muy Negativo
	Competencia en medio de comercialización	En el mercado ecuatoriano existen pocas tiendas en línea que ofrecen productos de fiesta temática con entrega a domicilio.	Positivo

	Bajo poder adquisitivo	La crisis económica actual, debido a la emergencia sanitaria mundial y el descenso del precio del petróleo. (El Comercio, 2020)	Muy Negativo
SOCIAL	Uso de Facebook	Principal motivador del uso del internet. (CECE, 2017)	Positivo
	Cultura ecuatoriana de desconfianza	Sólo el 35% de la población utiliza la web para adquirir productos y/o servicios, debido al miedo o desconfianza de los usuarios. (CECE, 2017)	Muy Negativo
	Ritmo acelerado de la sociedad (González-Camacho, 2018)	Por reducir tiempo en el día a día, existe una creciente demanda de consumidores que buscan productos que lleguen a sus manos.	Positivo
TECNOLÓGICO	Uso de medios móviles	Desarrollo de comercio electrónico en el Ecuador y a nivel mundial. (CECE, 2017)	Muy positivo
	Desarrollo tecnológico	Fácil acceso a herramientas tecnológicas para la creación de aplicaciones móviles.	Positivo
	Acceso de población a internet	Aprovechamiento de redes sociales y medios digitales para promoción de productos.	Positivo

1.1.2.2. Análisis del microentorno

Para lograr un entendimiento y comprensión de la competencia y la rentabilidad del sector, se elaboró un análisis del mismo en términos de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008).



FIGURA 1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia de este mercado.

Amenaza de nuevos entrantes:

Esta fuerza puede ejercer presión sobre los precios y costos de la competencia. Los nuevos entrantes, pueden, también, aprovecharse de capacidades existentes para estremecer a la competencia, especialmente cuando proceden de otros mercados.

En ese sentido, negocios tradicionales ya establecidos en la comercialización de productos de fiesta, pueden convertirse en una fuerte amenaza si amplían su estrategia al comercio virtual; como es el caso de Fantasías Vera. En este caso, considerando que el objetivo de este proyecto se fundamenta en un *startup* o emprendimiento, la amenaza podría conllevar fuertes impactos.

Poder de negociación de los proveedores:

Dependiendo del poder en el mercado que tengan los proveedores, éstos pueden absorber mayor parte del valor de la mercancía para sí mismos, a través de precios más altos y/o por nivel de calidad y servicio. En este sector, considerando que la provisión de productos de fiesta podría ser desde China, al existir un sinnúmero de oferta en este mercado, el poder de negociación no se encuentra centralizado en los proveedores.

Poder de negociación de los compradores:

Los compradores pueden ser poderosos si tienen poder de negociación en el mercado. Para este proyecto, al no existir una tienda virtual posicionada en Quito que comercialice productos de fiesta, los clientes realizarán un análisis del costo de oportunidad sobre acudir físicamente a un local comercial o adquirir en línea los productos deseados. En ese sentido, el cliente será susceptible al precio de venta al cual se oferten los productos.

Amenaza de productos sustitutos:

Potencialmente, el producto sustituto más relevante, es el resultado de la elaboración manual de decoraciones de fiesta en lugar de la adquisición de estos productos. Sin embargo, esto dependerá de la habilidad del cliente, así como del costo unitario de los materiales.

Rivalidad entre los competidores existentes:

Este proyecto, al haber nacido por el hallazgo de una oportunidad, pues como se ha mencionado previamente, en Quito no se cuenta con una tienda virtual sólida que comercialice productos de fiesta, no existiría una emulación alta entre competidores directos. Es decir, la competencia sería mínima.

Sin embargo, la presencia de poderosos comerciantes tradicionales, podría generar una rivalidad alta en precios, por la disponibilidad y variedad de productos que este tipo de comercios ofrece.

1.1.2.3. Análisis FODA

El entorno en el cual se desarrollará el proyecto se detalla a continuación, en función al análisis de factores internos y externos realizado.

TABLA 2

Matriz de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Capital propio para inversión	0,10	3	0,30
2	Conocimiento adquirido sobre oferta de productos de fiesta temática en Quito	0,20	4	0,80
3	Conocimiento del comportamiento del cliente potencial	0,17	4	0,68
4	Adaptabilidad a innovación tecnológica y a nuevas tendencias del segmento de mercado	0,07	3	0,21
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Desconocimiento en normativa y procedimiento para importaciones	0,10	2	0,20
2	Falta de profesionalización de la empresa en áreas como (marketing, productividad, recursos humanos, procesos, comercial, logística, crédito y cobranza)	0,13	1	0,13
3	No se cuenta con espacio físico para la atención a clientes	0,05	2	0,10
4	Poco conocidos en el segmento del mercado	0,18	1	0,18
		1,00		2,60

Nota: Las puntuaciones de los valores y las clasificaciones se desarrolló mediante grupos focales realizados en la organización.

NOTA EXPLICATIVA DE LOS VALORES	
Valor: Importancia relativa del factor para el éxito del negocio	
0,0	Sin importancia
1,0	Muy importante
Clasificación del factor externo	
4	Fortaleza Importante
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Importante
Valor Ponderado	
4	Más alto posible: Posición interna muy fuerte
2,5	Promedio
1	Más bajo posible: Posición interna débil

TABLA 3

Matriz de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Existen pocas empresas que ofrezcan productos para fiestas temáticas a través de tiendas virtuales	0,10	3	0,30
2	Las empresas líderes del mercado no ofrecen servicio a domicilio	0,16	2	0,32
3	Existe una creciente demanda de consumidores que buscan productos que lleguen a sus manos	0,20	3	0,60
4	Fácil acceso a herramientas tecnológicas para la creación de aplicaciones móviles	0,05	4	0,20
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Profesionalización de la competencia	0,17	2	0,34
2	Situación económica del país	0,15	4	0,60
3	Adaptabilidad de la competencia para creación de tiendas virtuales	0,12	3	0,36
4	Cultura ecuatoriana de desconfianza para el e-commerce	0,05	1	0,05
		1,00		2,77

Nota: Las puntuaciones de los valores y las clasificaciones se desarrolló mediante grupos focales realizados en la organización.

NOTA EXPLICATIVA DE LOS VALORES

Valor: Importancia relativa del factor para el éxito del negocio

0,0 Sin importancia

1,0 Muy importante

Clasificación del factor externo

4 Superior

3 Por encima del promedio

2 Nivel promedio

1 Deficiente

Valor Ponderado

4 Más alto posible: Posición externa muy fuerte

2,5 Promedio: La empresa aprovecha las oportunidades y evita las amenazas

1 Más bajo posible: Posición externa débil

Una vez analizados los factores internos y externos de éxito que influirán en el proyecto, se identificó que, de acuerdo a los valores ponderados obtenidos, el negocio se encuentra en la capacidad de aprovechar las oportunidades y evitar

las amenazas del entorno. Se considera que su estructura joven la coloca en el equilibrio.

1.1.3. Planteamiento y formulación del problema

Considerando los factores del entorno, así como los antecedentes previamente mencionados, el fin del presente proyecto es la creación de una tienda virtual para productos de fiestas temáticas, cuyo propósito es aprovechar la oportunidad que brinda este nicho del mercado, al no contar con un oferente consolidado *online* que satisfaga las preferencias del potencial cliente.

1.1.3.1. Estudio de mercado

Para conocer sobre las características del mercado objetivo, así como sus preferencias y tendencias, fue necesario efectuar una investigación del mismo, para lo cual se utilizó la encuesta como herramienta para identificar estas particularidades.

Para calcular el tamaño muestral, en primer lugar, se tomó como referencia el promedio de las ventas efectuadas anualmente por DIVERSIMPORT Cía. Ltda. cuyo nombre comercial es Fantasías Vera, el principal competidor, durante los años 2016, 2017 y 2018. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019) Del promedio obtenido, de USD \$2'753.551,35, se estimó que el monto por cada compra realizada es de USD\$150 aproximadamente, generando un total de 18.357 transacciones, es decir la población total.

La fórmula utilizada para calcular la muestra de la investigación es:

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

Donde:

N = Tamaño de la población

z = Nivel de confianza al 95% (1,96)

p = Proporción estimada de éxito

q = Proporción estimada de fracaso

e = Error de estimación al 0,05%

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{18357 * 3,8416 * 0,5 * 0,5}{3,8416 * 0,5 * 0,5 + (18357 - 1) * 0,01}$$

$$n = 95,5453$$

Ahora bien, para la elaboración de la encuesta se consideró una estructura de preguntas cerradas de opción múltiple que permitieron identificar la ubicación del mercado objetivo, las características demográficas de este, así como las preferencias sobre los eventos que se realizan y los artículos de fiesta favoritos del segmento.

Según el estudio de mercado realizado, se identificaron las siguientes características del sector:

- De un total de 117 personas encuestadas, 101 personas realizan sus compras en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito, obteniendo el número de encuestas para el tamaño de la muestra ideal.
- Se identificó que, de las 101 personas que realizan sus compras en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito, el 87% tienen entre 31 y 60 años de edad.

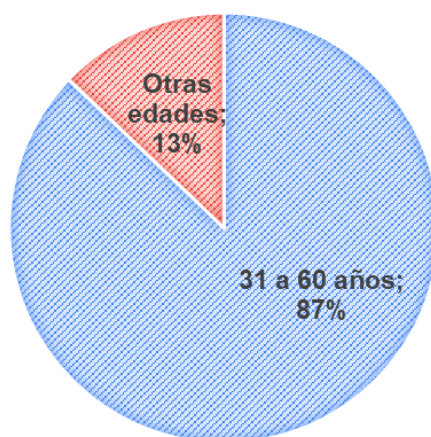


FIGURA 2. Distribución de la muestra por edad.

- Así también se evidenció que los 101 encuestados asistieron a 1.280 eventos o festejos, de los cuales los preferidos son los cumpleaños.

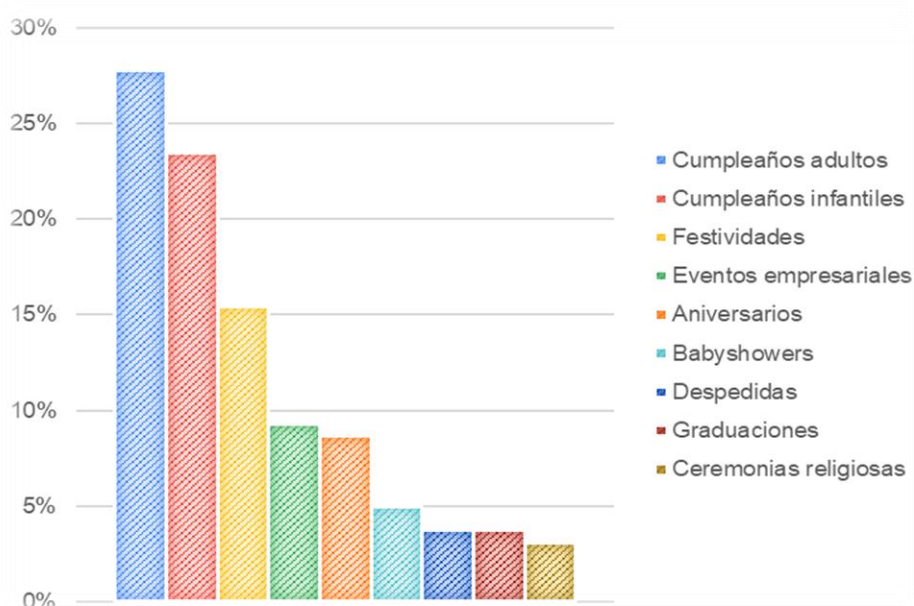


FIGURA 3. Eventos preferidos

- Se determinó también que, entre los productos de fiesta preferidos se encuentran:
 - Globos

- Mantelería, cubertería y vajilla
 - Decoración para tortas
 - Serpentina y confeti
 - Guirnaldas, colgantes, banderines, pompones
 - Recuerdos
 - Artículos de hora loca y piñatas
-
- De acuerdo a las preguntas de la encuesta realizada, a la consulta "*En su círculo social o familiar, ¿Quién se encarga de organizar eventos, fiestas o celebraciones?*", del grupo de 101 encuestados, el 60% se refirió al género femenino.

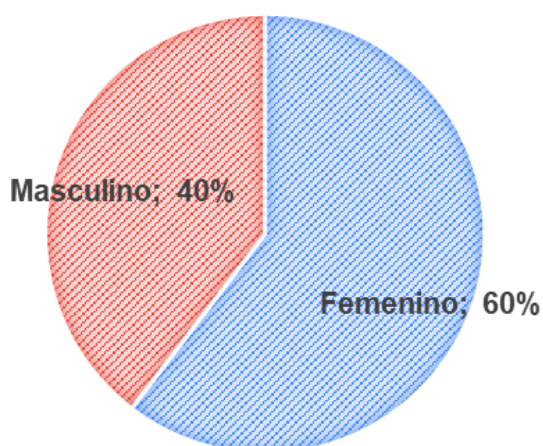


FIGURA 4. Distribución de la muestra por género.

- Adicionalmente se logró conocer que el 58% de la población encuestada, que realiza sus compras en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito, gastaría entre USD \$101 a USD \$200 dólares por agasajo.

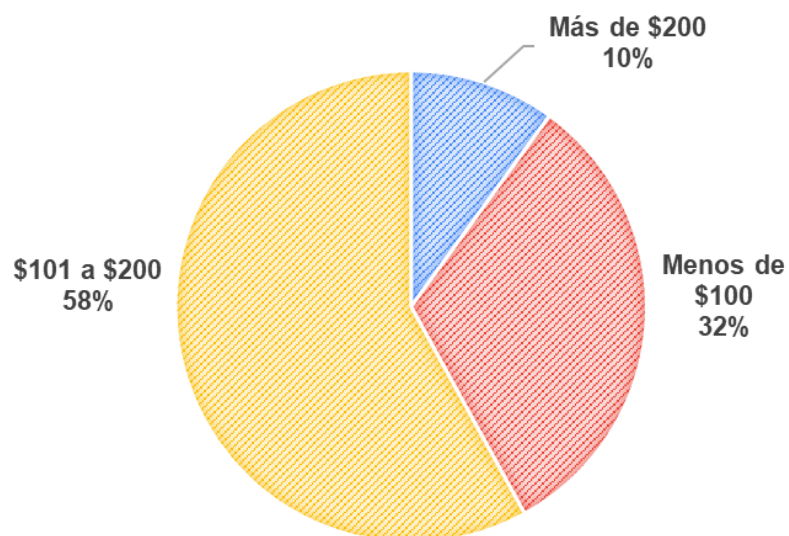


FIGURA 5. Presupuesto por evento

- El 54% de la muestra de 101 individuos contestaron a la pregunta "Generalmente, ¿en dónde adquiere los artículos de fiesta?", que realizan sus compras de productos de fiesta en Fantasías Vera.

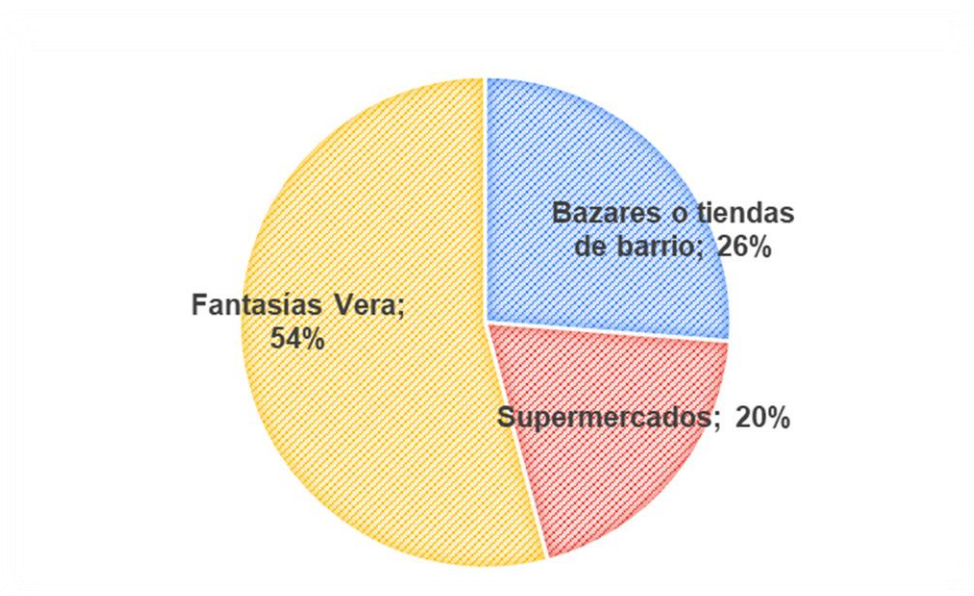


FIGURA 6. Distribución de la muestra por preferencia del canal de distribución.

- Finalmente, de los 101 encuestados, el 77% compraría los productos de fiesta a través de una tienda virtual si tuviera la opción de hacerlo.

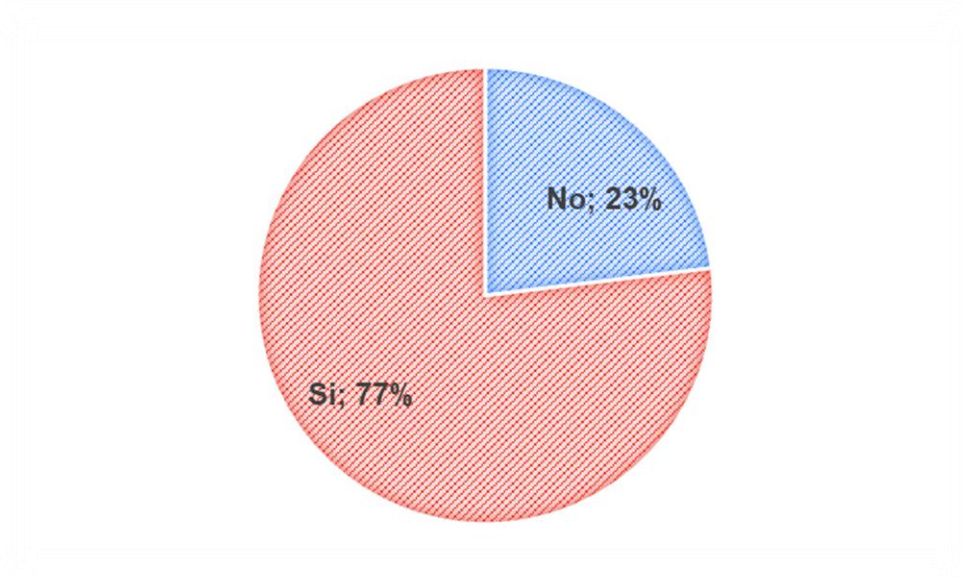


FIGURA 7. Distribución de la muestra por preferencia de compra a través de tienda virtual.

1.1.3.2. Modelo de negocio “CANVAS” (*Business Canvas Model*)

Para detallar el modelo de negocio, como señalan Osterwalder & Pigneur (2010), lo ideal es describir las dimensiones básicas que reflejan la lógica que un negocio pretende ejecutar para obtener ingresos.

TABLA 4

Modelo de negocio CANVAS

<p>Socios claves</p>  <p>Proveedores. Aliados estratégicos. Redes sociales. Otras plataformas virtuales.</p>	<p>Actividades claves</p> <p>Continuo desarrollo de plataforma. Importaciones. Actualización constante de catálogo digital. Manejo de redes sociales. Publicidad. Medición de satisfacción al cliente.</p> 	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Venta de artículos de fiesta a través de una atractiva tienda virtual que sea fácil y cómoda de usar, que ofrezca un catálogo variado de productos, precios competitivos, pago en línea y entrega a domicilio.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>Interacción a través de redes sociales. Atención a través de mensajería instantánea y llamadas telefónicas.</p> 	<p>Segmento de clientes</p>  <p>Hombres y mujeres de 31 a 60 años, ubicadas en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito, que organizan celebraciones para su círculo social o familiar.</p>
<p>Estructura de costos</p>  <p>Sueldos, servicios básicos, alquiler de bodega, diseño de tienda virtual, gastos de adquisición/importación, entrega a domicilio, embalaje, material de oficina, equipos y licencias informáticas.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p>  <p>Venta de artículos para cumpleaños, aniversarios, <i>baby showers</i>, despedidas, graduaciones, ceremonias y eventos empresariales; como globos, mantelería, cubertería y vajilla, decoración para tortas, serpentina, confeti, guirnaldas, colgantes, banderines, pompones, recuerdos, artículos para hora loca y piñatas. Lista de precios definidos.</p>		

En función a los resultados del estudio de mercado y el planteamiento expuesto, surgen las siguientes preguntas:

- ¿La implementación de una tienda en línea para productos de fiestas temáticas es una oportunidad de negocio para satisfacer a la población de los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito que prefiere realizar sus compras en línea?
- Considerando el costo, plazo y alcance, de acuerdo al PMBOK®, ¿será viable la importación desde China de productos para fiestas temáticas, o la adquisición de mercadería con proveedores locales?
- ¿La aplicación de los estándares del PMI®, a través del PMBOK®, serán mecanismos adecuados para alcanzar los objetivos del proyecto?
- ¿Cuáles son los riesgos para la implementación de la tienda virtual para la comercialización de productos para fiestas temáticas en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Será financieramente rentable la implementación de la tienda en línea?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un proyecto de negocio para la implementación de una tienda en línea de productos de fiestas temáticas, basado en las buenas prácticas del PMBOK®.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar si es viable la importación de productos para fiestas temáticas desde China, o la adquisición de mercadería en distribuidores locales, en función al costo, plazo y alcance definidos para el proyecto.

- Crear el plan para la dirección del proyecto aplicando las buenas prácticas de gestión de proyectos conforme lo establecido en la guía del PMBOK®.
- Desarrollar los procesos de planificación para el proyecto, de acuerdo a las áreas del conocimiento establecidas en los estándares del PMI®.
- Determinar la rentabilidad financiera de la implementación de la tienda virtual.

1.3 MARCO TEÓRICO

En la recolección de la literatura e información sobre este tema se ha evidenciado que el tipo de celebración más popular para la realización de una fiesta temática, son los cumpleaños infantiles. En el trabajo de titulación de María Helena Granda (2015), el cual se enfoca en la elaboración de un plan de marketing para un negocio de fiestas infantiles temáticas, entre los resultados de la investigación de mercado realizada, a través de un grupo focal, se detalla que el motivo principal para la realización de fiestas temáticas, son las fiestas infantiles por celebración de cumpleaños. Adicionalmente, para las entrevistadas, el principal motivador al organizar estos eventos son las decoraciones, las invitaciones y la temática de la fiesta. Finalmente, Granda concluye en que “la investigación demostró la importancia de personalizar la fiesta, el deseo que tienen madres e hijos de que su evento sea único e inolvidable”. (p. 45)

Ahora bien, investigaciones específicas sobre la importación y comercialización de productos para fiestas temáticas en el país no se evidencian, sin embargo, se cuenta con el catálogo de productos potenciales que podrían ser importados desde China o adquiridos en distribuidores locales. De acuerdo al portal español Aire de Fiesta (2019), el cual comprende una tienda virtual dedicada a la comercialización y organización de eventos por más de 15 años en España, los productos referenciales con mayor calificación de los consumidores son:

- Menaje de fiesta de diferentes diseños (platos, vasos, cubertería, pocillos, servilletas, sorbetes, etc.)

- Globos de diferentes diseños y texturas
- Guirnaldas
- Juguetes de piñatas
- Cajas y fundas de sorpresa
- Juegos para animación
- Decoraciones colgantes
- Decoraciones de pared
- Accesorios para cotillón
- Decoraciones para torta

Respecto a la importación de mercancías desde China, Espinoza (2015) señala en su investigación sobre “*La relación económica entre el Ecuador y China, 2002-2013*”, que, a inicios del nuevo milenio, las importaciones provenientes de China representaban el 3,42% del total para el Ecuador, mientras que para el 2013 representaron el 16,66%.

China es el país exportador número 1 en el mundo. En 2017, China exportó USD\$2.41 billones. En los últimos cinco años las exportaciones de China han crecido anualmente un 2,5%; de \$2,12 billones en 2012 a \$2,41 billones en 2017. Del total de sus productos de exportación, China lidera el mercado de 540 productos ya que posee una participación mayoritaria en las exportaciones mundiales de los mismos. (*The Observatory of Economic Complexity*, 2019)

Según *The Observatory of Economic Complexity* (2017), China cubre el 83% de las exportaciones a nivel mundial de la partida arancelaria 9505 “*Artículos para fiestas, carnaval u otras diversiones, incluidos los de magia y artículos sorpresa Trade*”. Desde la otra perspectiva, el Ecuador representa el 0,13% de las importaciones a nivel mundial sobre esta partida arancelaria, las cuales provienen de los países citados en el siguiente gráfico.

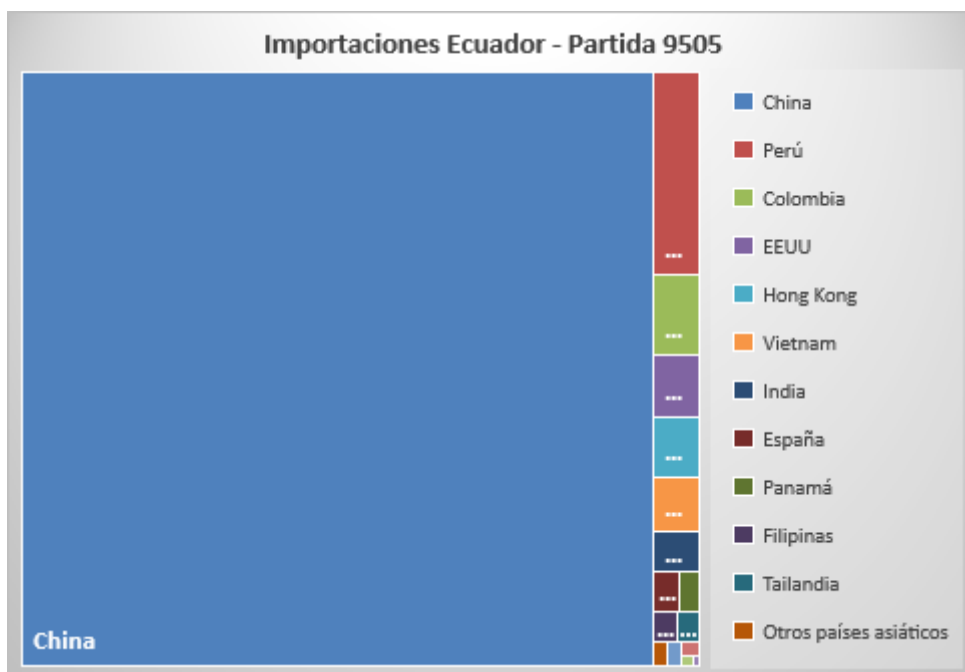


FIGURA 8. Distribución de importaciones del Ecuador de la partida arancelaria 9505. Adaptada de *The Observatory of Economic Complexity*, 2017.

Como detalla el portal web de la Secretaría Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2017), quienes pueden importar, es decir, "ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION" al que corresponda, son las personas naturales o jurídicas radicadas en el Ecuador que cuenten con registro de importador aprobado.

El valor de los tributos que deben pagarse en la importación de mercancías depende de la clasificación arancelaria a la que pertenezca el producto:

- AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías): Establecidos por la autoridad competente, que consisten en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación).
- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia): Corresponde al 0.5% sobre la base imponible de la importación.

- ICE (Impuesto a los Consumos Especiales): Porcentaje aplicado para ciertas mercancías importadas.
- IVA (Impuesto al Valor Agregado): El 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

Por otro lado, sobre la adquisición de mercadería a nivel local, esta se la realizaría a través de distribuidores mayoristas. Godás (2007) los define como un canal de distribución caracterizado por adquirir productos a fabricantes y/u otros comerciantes y distribuirlos a otros distribuidores mayoristas, minoristas e incluso a fabricantes, pero no a los consumidores finales. Es frecuente que los distribuidores mayoristas negocien acuerdos sobre condiciones y precios de acuerdo al volumen de compra de mercadería. (p. 111)

Según Laudon & Traver (2013), el *e-commerce* o comercio electrónico se define como: “Todas las transacciones que se producen a través de Internet y la Web. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valor (por ejemplo, dinero) a través de las fronteras organizacionales o individuales a cambio de productos y servicios.” (p. 94)

El comercio electrónico puede clasificarse en tres categorías: entre consumidores (C2C o P2P), entre empresas (B2B) y entre empresa y consumidor (B2C). El tipo de *e-commerce* más frecuente en la actualidad es el que existe entre empresa y consumidor. (Alonso, 2004)

De estas relaciones, surge también la economía colaborativa, que para Alfonso (2016) se refiere a:

Los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción. (p.235)

De acuerdo al estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE, 2017), se afirma que el comercio electrónico ha despuntado gracias a la disponibilidad de medios móviles como teléfonos y otros artefactos electrónicos inteligentes, cuyo papel principal es la conexión con las redes sociales. Entre los resultados de esa investigación, se ha evidenciado que, a pesar de que el internet es una herramienta útil para la información y comunicación, el comercio en línea todavía se encuentra en evolución en el Ecuador; pues, de la población analizada, únicamente el 35% compra productos y servicios por este medio.

Shopify (s.f.) es una empresa canadiense que presta servicios de comercio electrónico a través de un software virtual para la promoción, venta, pagos y demás herramientas comerciales para negocios que desean comercializar sus productos o servicios en línea. La plataforma cuenta con tutoriales para la creación de la cuenta, con el fin de acceder a los servicios mencionados, donde se puede elegir el plan de contratación deseado en función a las características requeridas del negocio y la restricción presupuestaria. Una vez configurada la tienda virtual dentro de Shopify se realiza la parametrización de productos disponibles para su comercialización.

Este trabajo se desarrolla bajo los pilares de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - Guía del PMBOK® (Project Management Institute [PMI®], 2017), que contiene prácticas tradicionales, así como innovadoras emergentes para la dirección de proyectos. Su parte medular refiere a los componentes clave de los proyectos y su interrelación, que, manejados eficazmente, conducen a resultados exitosos. Entre los componentes mencionados se encuentran el ciclo de vida del proyecto, los grupos de procesos de la dirección de proyectos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre) y las diez áreas de conocimiento: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

Finalmente, este proyecto se apoyará también en los fundamentos de un plan de negocios, el cual constituye una herramienta que permite al emprendedor una planificación adecuada para la consecución de metas y objetivos. Consiste en una serie de pasos para el desarrollo de un proyecto y constituye un elemento de medición con el fin de canalizar eficientemente los recursos y facilitar la toma de decisiones. (Alcaraz, 2011)

Un emprendimiento, o una *startup*, es una compañía joven fundada por uno o más emprendedores para desarrollar un producto o servicio único y llevarlo al mercado. Por su naturaleza, una *startup* tradicional suele contar con una operación limitada y con financiamiento inicial de sus fundadores. (Fontinelle, 2020)

Para Luna (2016), un plan de negocio se define como la decisión documentada que considera la planeación estratégica, el estudio de mercado, el estudio técnico y financiero y marco de la normativa legal; cuyos elementos clave son:

- Enunciado de una necesidad y su solución
- Hechos concretos
- Presupuesto
- Alcance
- Normativa legal

Adicionalmente, conforme la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR, 2019), el plan de negocio detalla los cimientos de la conformación o del impulso de un proyecto empresarial, sus objetivos, así como también los medios necesarios para su alcance y la mitigación de los riesgos identificados. Su estructura debe ser adaptable de acuerdo al tipo de negocio y su mercado.

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

2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

TABLA 5

Acta de Constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN	
Identificación del Proyecto	
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Fecha de elaboración	09 de marzo de 2020
Patrocinador	Daniel Cevallos A.
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Descripción del Proyecto	
<p>El proyecto consiste en el desarrollo de un plan de negocio para la comercialización de productos de fiesta temática a través de una tienda en línea, en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito.</p> <p>Contempla la contratación del servicio de la plataforma virtual para la creación de la tienda virtual; así como la identificación del catálogo de productos preferidos y los proveedores (nacionales y/o internacionales) de los mismos.</p>	
Descripción del Producto o Servicio	
<p>La comercialización de los productos de fiesta temática se realizará a través de una tienda en línea, que contará con un catálogo de todos los productos disponibles, junto con la descripción de cada uno.</p>	
<p>Entre las temáticas que se pretende atender se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpleaños 	

- Aniversarios
- *Baby Showers*
- Despedidas
- Graduaciones
- Ceremonias
- Eventos empresariales
- Fechas tradicionales

El objetivo de la tienda virtual es que sea un sitio llamativo, fácil y cómodo de usar para el potencial cliente, que cuente con todos los productos necesarios para la decoración de su fiesta, con precios competitivos, en el que pueda realizar su pago en línea y, finalmente, recibir su pedido en el lugar de su preferencia.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Desarrollar el plan para la implementación de una tienda virtual para la comercialización de productos de fiestas temáticas, en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito; con un presupuesto de USD\$50.000 en el plazo de ocho meses.

Objetivos Específicos

- A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.
- B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.
- C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual.
- D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual.
- E. Diseñar el modelo de gestión del negocio.

Entregables del Proyecto

- Tienda virtual

- Catálogo de productos de fiestas temáticas
- Manual de procedimiento para procura de mercadería
- Plan de mercadeo
- Modelo de gestión de negocio

Identificación de Interesados

- Patrocinador
- Director del proyecto
- Equipo del proyecto
- Proveedores de tiendas virtuales
- Proveedores nacionales de mercadería de fiestas
- Proveedores internacionales de mercadería de fiestas
- Agencias de publicidad
- Arrendadores de bodegas
- Entidades reguladoras y de control

Potenciales Grupos de Interés

De acuerdo al estudio de mercado realizado previamente, los potenciales clientes se encuentran ubicados en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito; son en su mayoría de género femenino, en un rango de 31 a 60 años de edad.

Riesgos Macros

- La implementación de comercio electrónico de las empresas líderes de comercialización de productos de fiesta en el Distrito Metropolitano de Quito.
 - Cultura de comercio tradicional puede impedir que potenciales clientes utilicen la tienda virtual para la adquisición de los productos.
 - El amplio el catálogo de productos ofertados de las empresas líderes de comercialización de productos de fiesta en el Distrito Metropolitano de Quito puede influir en la decisión de preferir acudir a los comercios tradicionales en lugar de efectuar la compra en línea.
-

Beneficios Colaterales

- Nuevas fuentes de trabajo.
- Ahorro en el tiempo que los clientes pierden al asistir a una tienda tradicional a adquirir los productos de fiesta.

Nivel de autoridad del Líder del Proyecto

El Director del proyecto tendrá la autoridad para la toma de decisiones. En cuestiones presupuestarias, se apoyará en el Patrocinador.

Supuestos

- La tendencia por la tematización de fiestas se mantendrá en la sociedad.
- Que se mantengan las políticas estatales de comercialización e importación.
- Que la plataforma virtual donde se construya la tienda en línea no presente inconvenientes técnicos.
- Que los costos de mercadería y operación que se negocien sean competitivos.
- Proveedores de mercadería contarán con todos los tipos de artículos de fiesta que se requieran.

Restricciones

- El presupuesto asignado es de USD\$50.000,00.
- Plazo de ocho meses para la entrega del proyecto.

Hitos

Descripcion	Fechas
Firma de acta de constitución del proyecto	9 de marzo de 2020
Entrega de lista de proveedores seleccionados a patrocinador	2 de julio de 2020
Aprobación del modelo de gestión de negocio	5 de agosto de 2020
Aprobación del plan de mercadeo	8 de septiembre de 2020
Suscripción de contrato con proveedor de tienda virtual	1 de diciembre de 2020
Entrega de producto/servicio	11 de enero de 2021

Firmas de Responsabilidad

Patrocinador:

Director de Proyecto:

2.1.1. Lista de Interesados

Considerando los individuos y organizaciones que pueden ser afectados de manera positiva o negativa por el proyecto, se llegaron a identificar los interesados detallados en la siguiente tabla.

TABLA 6

Lista de Interesados del proyecto

LISTA DE INTERESADOS	
Nombre/Tipo	Rol
Daniel Cevallos A.	Patrocinador
Ma. Alejandra Yépez H.	Directora de Proyecto
Miembros del equipo	Equipo del Proyecto
Tiendas virtuales	Proveedores internacionales
Mercadería para fiestas	Proveedores nacionales
	Proveedores internacionales
Servicios/productos publicitarios	Agencias de publicidad
Bodegas	Arrendadores
Clientes potenciales	Hombres y mujeres de 31 a 60 años, ubicadas en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito
Municipio de Quito	Entidades reguladoras y de control
Servicio de Rentas Internas	

Así también, se registraron las expectativas de los interesados del proyecto. Los detalles se describen a continuación.

TABLA 7

Registro de expectativas de los interesados

REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS					
Identificación del Proyecto					
Fecha	15 de marzo de 2020				
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas				
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.				
ISD STK	NOMBRE	ROL	CONTACTO	No.	EXPECTATIVA
STK 1	Daniel Cevallos A.	Patrocinador	0994567891	EX 1	Que el negocio sea rentable y sustentable
				EX 2	Que la tienda virtual satisfaga las necesidades del cliente
				EX 3	Que el negocio consiga una buena cuota del mercado
				EX 4	Que la tienda virtual no presente inconvenientes técnicos en su uso
STK 2	Ma. Alejandra Yépez H.	Directora de Proyecto	0994567892	EX 5	Que el proyecto concluya dentro del cronograma establecido
				EX 6	Que el proyecto recoja todos los requisitos de los interesados
				EX 7	Que el proyecto cumpla con la restricción presupuestaria
				EX 8	Que el proyecto se cierre correctamente
STK 3	Tobias Lütke	CEO Shopify - Proveedor Tienda virtual	0994567893	EX 9	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 10	Que su cliente incremente transacciones en línea
				EX 11	Que su cliente recomiende sus servicios
				EX 12	Que su cliente conozca el funcionamiento de la plataforma
STK 4	Brent Bellm	CEO BigCommerce - Proveedor Tienda virtual	0994567894	EX 13	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 14	Que su cliente incremente transacciones en línea
				EX 15	Que su cliente recomiende sus servicios
				EX 16	Que su cliente conozca el funcionamiento de la plataforma
STK 5	Gonzalo Gil	CEO 3dcart - Proveedor Tienda virtual	0994567895	EX 17	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 18	Que su cliente incremente transacciones en línea
				EX 19	Que su cliente recomiende sus servicios
				EX 20	Que su cliente conozca el funcionamiento de la plataforma
STK 6	Simón Ponce	Black Belt Marketing - Proveedor Publicidad	5009508	EX 21	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 22	Que su cliente incremente sus ventas

				EX 23	Que su cliente recomiende sus servicios
				EX 24	Que su marca sea reconocida
STK 7	Cayetana Hervas	Monkey Plus - Proveedor Publicidad	6013184	EX 25	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 26	Que su cliente incremente sus ventas
				EX 27	Que su cliente recomiende sus servicios
				EX 28	Que su marca sea reconocida
STK 8	Laura Cruz	Proveedor nacional productos de fiesta	0994567898	EX 29	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 30	Que pueda generar rentabilidad
				EX 31	Que se negocie un precio competitivo por sus productos
				EX 32	Que cliente cancele a tiempo
STK 9	Ismael Andrade	Proveedor nacional productos de fiesta	0994567813	EX 33	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 34	Que pueda generar rentabilidad
				EX 35	Que se negocie un precio competitivo por sus productos
				EX 36	Que cliente cancele a tiempo
STK 10	Bárbara Ayala	Proveedor nacional productos de fiesta	0994567900	EX 37	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 38	Que pueda generar rentabilidad
				EX 39	Que se negocie un precio competitivo por sus productos
				EX 40	Que cliente cancele a tiempo
STK 11	Savi Xu	Yiwu Ishow-Party Toy Factory - Proveedor internacional productos de fiesta	Alibaba.com	EX 41	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 42	Que pueda cumplir con su meta de venta
				EX 43	Que cliente vuelva a hacerme pedidos
				EX 44	Que mercadería no tenga contratiempos en Aduana
STK 12	Sumail Xie	Owner Party - Proveedor internacional productos de fiesta	sales0082@ownerparty.com	EX 45	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 46	Que pueda cumplir con su meta de venta
				EX 47	Que cliente vuelva a hacerme pedidos
				EX 48	Que mercadería no tenga contratiempos en Aduana
STK 13	Zeng Eda	Yiwu Ruiqu E-Commerce - Proveedor internacional productos de fiesta	Alibaba.com	EX 49	Que se satisfagan las necesidades de su cliente
				EX 50	Que pueda cumplir con su meta de venta
				EX 51	Que cliente vuelva a hacerme pedidos
				EX 52	Que mercadería no tenga contratiempos en Aduana
STK 14	Camilo Páez	Arrendador bodega	0994567904	EX 53	Que bodega cumpla con las necesidades del arrendatario

				EX 54	Que se negocie un precio competitivo de arriendo
				EX 55	Que arrendatario sea moral y éticamente correcto
				EX 56	Que arrendatario cancele a tiempo las mensualidades
STK 15	Municipio de Quito	Entidad reguladora y de control	0994567905	EX 57	Que negocio cumpla con todos los requisitos de funcionamiento
				EX 58	Que se paguen los impuestos a tiempo
				EX 59	Que brinde buen servicio al ciudadano
				EX 60	Que negocio no infrinja la ley
STK 16	Servicio de Rentas Internas	Entidad reguladora y de control	0994567906	EX 61	Que persona natural cumpla con todos los requisitos establecidos
				EX 62	Que se paguen los impuestos a tiempo
				EX 63	Que brinde buen servicio al ciudadano
				EX 64	Que persona natural no evada impuestos
STK 17	Sofía Herrera	Potencial cliente de 31 años	0994567813	EX 65	Que tienda virtual tenga variedad de productos
				EX 66	Que tenga buenos precios
				EX 67	Que sea confiable
				EX 68	Que acepte pagos en línea
STK 18	Martín Lindao	Potencial cliente de 40 años	0994567904	EX 69	Que tienda virtual tenga variedad de productos
				EX 70	Que tenga buenos precios
				EX 71	Que sea confiable
				EX 72	Que acepte pagos en línea
STK 19	Isabella Ojeda	Potencial cliente de 50 años	0994561155	EX 73	Que tienda virtual tenga productos novedosos
				EX 74	Que tienda virtual sea fácil de usar
				EX 75	Que sea confiable
				EX 76	Que acepte pagos en línea
STK 20	Raquel Maya	Potencial cliente de 60 años	0994567906	EX 77	Que tienda virtual tenga productos novedosos
				EX 78	Que tienda virtual sea fácil de usar
				EX 79	Que sea confiable
				EX 80	Que acepte pagos en línea
STK 21	Benjamín Martín	Responsable Marketing Digital y TICS	0956233210	EX 81	Que el proyecto concluya dentro del cronograma establecido
				EX 82	Que el proyecto satisfaga las necesidades del Patrocinador
				EX 83	Que mi trabajo satisfaga al director del proyecto
				EX 84	Que adquiera experiencia del proyecto

2.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS GENERALES DEL PROYECTO

2.2.1. Análisis de estrategias

Considerando el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas realizado previamente como parte del numeral 1.1.2.3, se determina que pueden aplicarse tres tipos de estrategias alternativas generales: “crecer y construir”, “proteger y mantener”, y, “cosechar o desinvertir”.

Como resultado de los valores ponderados resultantes del análisis de los factores internos y externos de éxito (Matriz EFI – EFE) en la TABLA 2 y TABLA 3, el haber obtenido una puntuación que se ubica en la media, coloca al negocio en el cuadrante V.

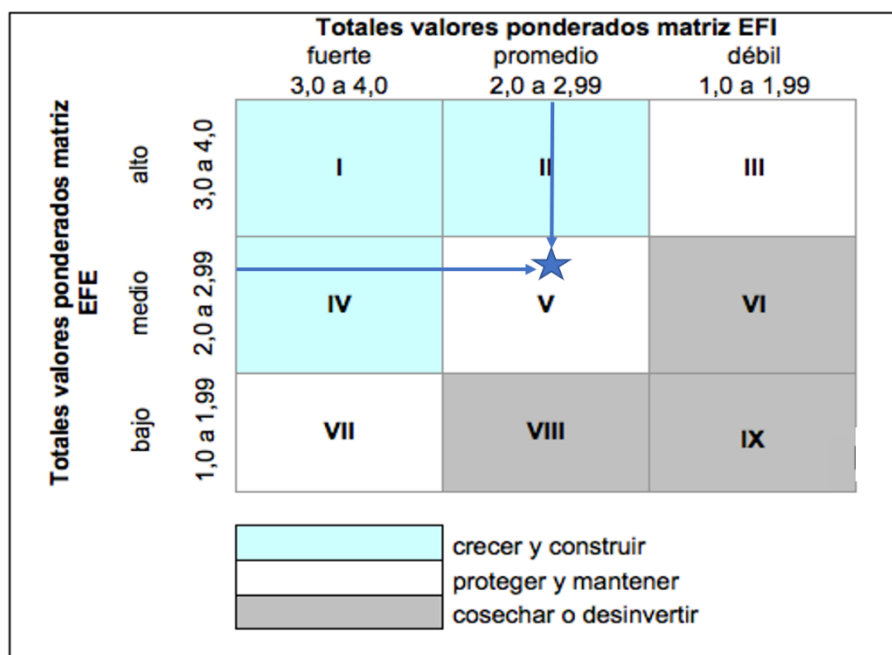


FIGURA 9. Ubicación de valores ponderados Matriz EFI - EFE

Por lo tanto, las estrategias del negocio deberán enfocarse en la alternativa “proteger y mantener”, es decir en “penetración de mercado y desarrollo de productos/servicios”. Es así que las estrategias seleccionadas en la tabla siguiente se determinan como prioridad.

TABLA 8

Estrategias del proyecto

ESTRATEGIAS	
Tipo	Descripción
FO	A través del conocimiento sobre la oferta, por el capital propio de inversión y la adaptabilidad a innovación tecnológica, crear una tienda virtual de productos de fiestas temáticas para aprovechar que existen pocas empresas que ofrecen estos productos <i>online</i> .
DO	Implementar una tienda virtual de productos de fiestas con servicio a domicilio ya que existe una creciente demanda de consumidores que buscan productos que lleguen a sus manos, superando la falta de un local físico.
FA	A través del conocimiento adquirido del comportamiento del cliente potencial, desarrollar un plan de mercadeo enfocado en mitigar la desconfianza de la ciudadanía en el <i>e-commerce</i> .
DA	Reforzar la falta de profesionalización del negocio para enfrentar y reducir la ventaja que tiene la competencia al estar profesionalizada.

2.2.2. Análisis de alternativas para adquisición de mercadería

Como se ha mencionado desde el inicio de esta investigación, se han considerado dos alternativas para la adquisición de los productos de fiesta: por un lado, realizar la procura a través de proveedores locales y, por otro, importar la mercadería desde China.

Del resultado del análisis, el cual se desarrolla en el capítulo 4, numeral 4.1.1, se determinó que la adquisición de mercadería a través de proveedores internacionales, específicamente de origen chino, es la alternativa más rentable para este negocio, ya que existe una diferencia del 34% en costos.

2.3 GESTIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es la desarrollar el plan para la implementación de una tienda en línea para productos de fiestas temáticas cuyo servicio se enfocará a los sectores del norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito. Con este propósito, se designó como Directora del Proyecto a Ma. Alejandra Yépez Hervas, quien posee autoridad integral sobre los recursos del proyecto y realizará la planificación del proyecto, en lo referente a alcance, costo y cronograma. El proyecto tendrá un enfoque de desarrollo en cascada.

2.3.1. Planificación del Proyecto

Dentro de la planificación de la gestión de alcance del proyecto se elaborará:

- Plan de gestión de alcance
- Matriz de recolección de requisitos
- Matriz de trazabilidad de requisitos
- Enunciado del alcance del proyecto
- Estructura de desglose del trabajo (EDT)
- Diccionario de la EDT

La elaboración de la EDT se realizará en función a los entregables definidos del proyecto. Posteriormente se desglosarán las actividades hasta obtener los paquetes de trabajo con el fin de determinar costos, el tiempo y los recursos necesarios.

La planificación de la gestión del cronograma se plasmará de acuerdo a lo detallado a continuación:

- Elaboración del plan de gestión del cronograma
- Definición de actividades
- Elaboración del diagrama de red del cronograma del proyecto

- Estimación de la duración de las actividades
- Determinación de la línea base del cronograma
- Elaboración del cronograma y calendarios del proyecto

Para la planificación de la gestión de costos se aplicarán las herramientas propias de los diferentes procesos con el fin de obtener:

- Plan de gestión de costos
- Estimaciones de los costos
- Presupuesto del proyecto
- Necesidades o requisitos de financiamiento del proyecto

A su vez, se desarrollarán los planes de gestión de las siguientes áreas del conocimiento, según la Guía del PMBOK® (2017):

- Calidad
- Recursos
- Comunicaciones
- Riesgos
- Adquisiciones
- Interesados

Como parte de la gestión de interesados se desarrollará la matriz de clasificación/análisis de interesados para determinar su interés e influencia, y la matriz de evaluación de su involucramiento dentro del proyecto.

Además de las técnicas y herramientas mencionadas, para el proyecto se aplicarán técnicas de recopilación, análisis y representación de datos; así como técnicas para la toma de decisiones, herramientas de comunicación, habilidades interpersonales y de equipo.

2.3.2. Ejecución, monitoreo y control del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto se elaborarán informes de desempeño del trabajo, reuniones diarias de seguimiento al cronograma, entre otros; los cuales servirán como insumo para la medición de la ejecución del proyecto con respecto a la línea base del desempeño y, de esta manera, tomar las decisiones adecuadas.

Así también, para el control de los costos se aplicará el cálculo del valor ganado. Para el control de la calidad se efectuará el análisis de los resultados de los criterios de aceptación que se determinen.

Considerando que pueden efectuarse modificaciones a los parámetros establecidos en el acta de constitución del proyecto, así como en los distintos planes de gestión aprobados que pueden afectar las líneas base de alcance, costo y cronograma, se implementará un sistema de control de cambios.

La gestión de cambios del proyecto diseñará un proceso para la autorización y aplicación de modificaciones. En este, se requerirá la presentación de solicitudes de cambio que contendrán la información necesaria sobre la modificación, la justificación respectiva, las afectaciones y los responsables. Estas solicitudes serán sometidas a un proceso de análisis previo a su resolución.

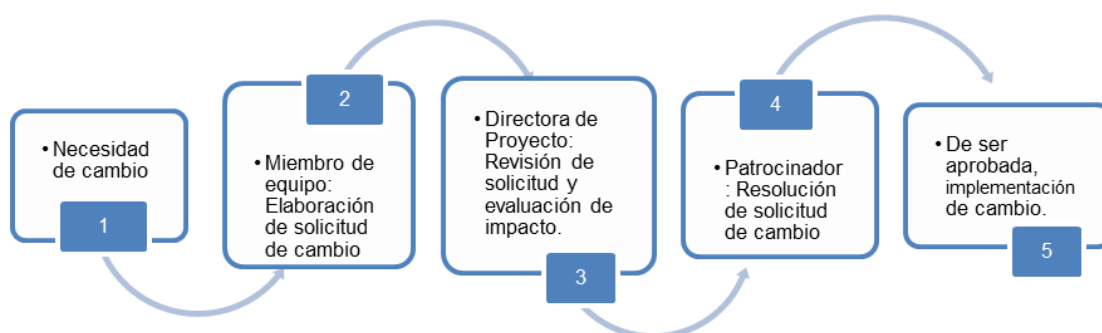


FIGURA 10. Flujo de control de cambios del proyecto

2.3.3. Cierre del Proyecto

Para la fase de cierre del proyecto, se habrá realizado la transferencia íntegra de todos los componentes de la tienda virtual. Se realizará el informe final del proyecto que será presentado al patrocinador que, dentro de toda la información esencial del proyecto, contará con un resumen de la información de validación del producto entregado, los riesgos abordados, los costos y cronograma actualizados. Este informe deberá ser avalado por el patrocinador.

Adicionalmente, se realizarán las respectivas actualizaciones a todos los documentos del proyecto, destacando el registro de lecciones aprendidas, que puede incluir información sobre los beneficios, el caso de negocio y la gestión de los procesos de las distintas áreas del conocimiento.

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

3.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE, CRONOGRAMA Y COSTOS

3.1.1. Planificación de la gestión del alcance

3.1.1.1. Proceso: Planificar la gestión del alcance

TABLA 9

Plan de gestión del alcance

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	
Identificación del Proyecto	
Fecha	10 de marzo de 2020
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Objetivo del plan	

El alcance del proyecto será definido en función a las condiciones estipuladas en el acta de constitución de este. Se considerarán también los factores ambientales del negocio que pueden influir en este proceso.

Entre las técnicas y herramientas que se utilizarán se encuentran:

- Información del mercado.
 - Análisis de alternativas para la recolección de requisitos y la elaboración del alcance del producto.
 - Reuniones con los miembros del equipo e interesados.
-

Estructura de desglose de trabajo (EDT)

La elaboración de la EDT se realizará en función a los entregables definidos del proyecto. A partir del enunciado del alcance del proyecto se obtendrá la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). La EDT se estructurará por niveles jerárquicos, que serán clasificados por componentes con nomenclatura para su identificación.

Los documentos necesarios para la elaboración de la EDT son:

- Plan de Gestión del Alcance
- Enunciado del Alcance del Proyecto
- Documentación de Requisitos

Las herramientas que se utilizarán para la estructuración de la EDT son la descomposición y el juicio de los expertos en la materia.

Diccionario de la EDT

Con cada paquete de trabajo definido en la EDT se realizará el diccionario correspondiente, que detallará el alcance de cada uno de éstos.

Línea Base del Alcance

Una vez determinado el Enunciado del alcance del proyecto, elaborados la Estructura de desglose del trabajo (EDT) y el Diccionario de la EDT, se establecerá la línea base del alcance. Esta será revisada a la finalización de cada entregable con el fin de controlar el alcance definido para el proyecto.

Aceptación del alcance

Una vez elaborado cada entregable, éstos serán presentados al Patrocinador del proyecto, quien aprobará o realizará observaciones pertinentes en función a la línea base definida del alcance del proyecto.

Recopilación de requisitos

En la fase de inicio del proyecto, en el proceso de identificación de los interesados, se recopilaban las expectativas de cada interesado a través de entrevistas, encuestas y otros medios de levantamiento de información. Una vez analizadas, las expectativas que se enmarquen en los objetivos del proyecto se configurarán como requisitos del mismo.

Para verificar que los requisitos cumplan con las necesidades del proyecto, se elaborará la matriz de documentación de estos. Finalmente, los requisitos se encontrarán plasmados en la Matriz de trazabilidad de requisitos.

Gestión de configuración

En caso de necesidades de cambio al producto o servicio, se realizará el siguiente procedimiento:

- Presentar la solicitud de cambio con la justificación de la necesidad del cambio. Este requerimiento puede hacerlo cualquier interesado.
- La Directora del proyecto revisará la solicitud de cambio realizada, evaluará el impacto del cambio en el proyecto (costos, cronograma y alcance) y remitirá la solicitud y análisis al Patrocinador para su resolución.
- El Patrocinador analizará la documentación remitida e informará a la Directora del proyecto si la solicitud fue o no aprobada para su implementación.
- Implementar el cambio, si éste fue aprobado.
- Se realizará el monitoreo al cambio, para verificar los efectos en el proyecto.

Priorización de requisitos

Los requisitos serán priorizados de acuerdo con el análisis que se realizará a la información contenida en la Matriz de trazabilidad de los requisitos documentados. Este proceso se realizará durante la fase de planificación del proyecto y será aprobado por el Patrocinador.

Métricas del producto

La calificación que determine el cliente, al adquirir productos de fiesta a través de la tienda virtual, deberá ser mínimo 4 sobre 5 (4/5) puntos. De ser menor, se realizará un seguimiento al cliente para conocer los inconvenientes que presentó a fin de tomar las acciones correctivas necesarias.

Las métricas adicionales se establecerán en función a los requisitos que se identifiquen para el proyecto y los criterios de aceptación que se definan orientados a los objetivos del proyecto.

Estructura de trazabilidad

La matriz de trazabilidad incorporará la siguiente información:

- Atributos de los requisitos: identificación del requisito, descripción, fuente, etc.
 - Trazabilidad hacia los objetivos del proyecto y los entregables del mismo.
-

3.1.1.2. Proceso: Recopilar requisitos

Considerando la información documentada en el Registro de expectativas de los interesados (TABLA 7), se analizó cada una de las expectativas en función a los supuestos y restricciones señalados en el Acta de constitución. De esta manera se obtuvieron los requisitos definitivos del proyecto.

TABLA 10

Matriz de colección de requisitos

MATRIZ DE COLECCIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO						
Identificación del Proyecto						
Fecha	16 de marzo de 2020					
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas					
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.					
ID STK- EXP	Cumplimiento del requisito				ID REQ	REQUISITO DEFINITIVO
	SI	NO	SUP	PARCIAL		
STK 1 EX 1				x	REQ1	Lograr una TIR de al menos 20%.
STK 1 EX 2	x				REQ2	Controlar la calidad de los productos y servicios que se brinden.
STK 1 EX 3				x	REQ3	Penetrar el mercado objetivo.
STK 1 EX 4			x			N/A
STK 2 EX 1			x			N/A
STK 2 EX 2			x			N/A
STK 2 EX 3			x			N/A
STK 2 EX 4			x			N/A
STK 3 EX 1			x			N/A
STK 3 EX 2				x	REQ3	Penetrar el mercado objetivo.
STK 3 EX 3	x					N/A
STK 3 EX 4				x	REQ4	Capacitar al personal en el funcionamiento de la plataforma virtual.
STK 4 EX 1			x			N/A
STK 4 EX 2				x	REQ3	Penetrar el mercado objetivo.

STK 4 EX 3	x			N/A
STK 4 EX 4		x	REQ4	Capacitar al personal en el funcionamiento de la plataforma virtual.
STK 5 EX 1	x			N/A
STK 5 EX 2		x	REQ3	Penetrar el mercado objetivo.
STK 5 EX 3	x			N/A
STK 5 EX 4		x	REQ4	Capacitar al personal en el funcionamiento de la plataforma virtual.
STK 6 EX 1	x			N/A
STK 6 EX 2		x	REQ3	Penetrar el mercado objetivo.
STK 6 EX 3	x			N/A
STK 6 EX 4	x			N/A
STK 7 EX 1	x			N/A
STK 7 EX 2		x	REQ3	Penetrar el mercado objetivo.
STK 7 EX 3	x			N/A
STK 7 EX 4	x			N/A
STK 8 EX 1	x			N/A
STK 8 EX 2	x			N/A
STK 8 EX 3	x			N/A
STK 8 EX 4		x	REQ5	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago a proveedores
STK 9 EX 1	x			N/A
STK 9 EX 2	x			N/A
STK 9 EX 3	x			N/A
STK 9 EX 4		x	REQ5	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago a proveedores
STK 10 EX 1	x			N/A
STK 10 EX 2	x			N/A
STK 10 EX 3	x			N/A
STK 10 EX 4		x	REQ5	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago a proveedores
STK 11 EX 1	x			N/A
STK 11 EX 2	x			N/A
STK 11 EX 3	x			N/A
STK 11 EX 4		x	REQ6	Cumplir con los procedimientos gubernamentales de acuerdo a norma vigente
STK 12 EX 1	x			N/A

STK 12 EX 2	x			N/A
STK 12 EX 3	x			N/A
STK 12 EX 4		x	REQ6	Cumplir con los procedimientos gubernamentales de acuerdo a norma vigente
STK 13 EX 1		x		N/A
STK 13 EX 2	x			N/A
STK 13 EX 3	x			N/A
STK 13 EX 4		x	REQ6	Cumplir con los procedimientos gubernamentales de acuerdo a norma vigente
STK 14 EX 1		x		N/A
STK 14 EX 2		x		N/A
STK 14 EX 3	x			N/A
STK 14 EX 4		x	REQ5	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago a proveedores
STK 15 EX 1	x		REQ6	Cumplir con los procedimientos gubernamentales de acuerdo a norma vigente
STK 15 EX 2		x	REQ7	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago de impuestos
STK 15 EX 3	x			N/A
STK 15 EX 4	x			N/A
STK 16 EX 1	x		REQ6	Cumplir con los procedimientos gubernamentales de acuerdo a norma vigente
STK 16 EX 2		x	REQ7	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago de impuestos
STK 16 EX 3	x			N/A
STK 16 EX 4	x			N/A
STK 17 EX 1	x		REQ8	Contar con catálogo de productos variados para fiestas temáticas
STK 17 EX 2		x	REQ9	Ofrecer precios competitivos
STK 17 EX 3		x	REQ2	Controlar la calidad de los productos y servicios que se brinden.
STK 17 EX 4	x		REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente
STK 18 EX 1	x		REQ8	Contar con catálogo de productos variados para fiestas temáticas
STK 18 EX 2		x	REQ9	Ofrecer precios competitivos
STK 18 EX 3		x	REQ2	Controlar la calidad de los productos y servicios que se brinden.
STK 18 EX 4	x		REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente
STK 19 EX 1		x	REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente
STK 19 EX 2	x		REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente
STK 19 EX 3		x	REQ2	Controlar la calidad de los productos y servicios que se brinden.
STK 19 EX 4	x		REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente

STK 20 EX 1		x	REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente
STK 20 EX 2	x		REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente
STK 20 EX 3		x	REQ2	Controlar la calidad de los productos y servicios que se brinden.
STK 20 EX 4	x		REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente
STK 21 EX 1		x		N/A
STK 22 EX 2		x		N/A
STK 23 EX 3	x			N/A
STK 24 EX 4	x			N/A

Posteriormente se documentaron los requisitos, determinado su categoría y prioridad. Se definió, además, el criterio de aceptación y la fase o entregable al que representan.

TABLA 11

Matriz de documentación de requisitos

MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PROYECTO							
Identificación del Proyecto							
Fecha	16 de marzo de 2020						
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas						
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.						
ID REQ.	REQUISITO	FUENTE	CATEGORIA	PRIORIDAD	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	REVISIÓN	FASE
REQ1	Lograr una TIR de al menos 20%	Patrocinador	De negocio	Debería estar	Recaudación de valores establecidos	Estado de Situación Financiera	Todas las fases
REQ2	Controlar la calidad de los productos y servicios que se brinden	Patrocinador / Potencial cliente	De calidad	Debe estar	Resultados favorables de control de calidad	Mediciones de control de calidad	Tienda virtual
REQ3	Penetrar el mercado objetivo	Patrocinador / Proveedor tienda virtual / Proveedor Publicidad	De negocio	Debería estar	Cartera de clientes fidelizados	Base de datos de clientes fidelizados	Plan de mercadeo

REQ4	Capacitar al personal en el funcionamiento de la plataforma virtual	Proveedor tienda virtual	No funcional	Debería estar	Aprobación de capacitaciones	Puntaje de evaluaciones	Tienda virtual
REQ5	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago a proveedores	Proveedor nacional productos de fiesta / Arrendador de bodega	De negocio	Debe estar	Flujo de efectivo positivo	Estado de Flujo de efectivo	Modelo de gestión de negocio
REQ6	Cumplir con los procedimientos gubernamentales de acuerdo a norma vigente	Proveedor internacional productos de fiesta / Entidad reguladora y de control	De negocio	Debe estar	Requisitos cumplidos	Certificaciones	Modelo de gestión de negocio
REQ7	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago de impuestos	Entidad reguladora y de control	De negocio	Debe estar	Flujo de efectivo positivo	Estado de Flujo de efectivo	Modelo de gestión de negocio
REQ8	Contar con catálogo de productos variados para fiestas temáticas	Potencial cliente	No funcional	Podría estar	Catálogo con productos variados	Informe de calificaciones del cliente	Catálogo de productos de fiestas temáticas
REQ9	Ofrecer precios competitivos	Potencial cliente	De negocio	Debería estar	Cumplir con el nivel de ventas establecido	Estado de Resultados	Manual de procedimiento para procura de mercadería
REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente	Potencial cliente	De calidad	Debe estar	Calificación del cliente superior a 4 sobre 5 puntos	Informe de calificaciones del cliente	Tienda virtual

Con el fin de vincular los requisitos obtenidos desde su origen hasta con el entregable y el objetivo específico que satisfacen, se desarrolló la siguiente matriz de trazabilidad.

TABLA 12

Matriz de trazabilidad de requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE LOS REQUISITOS DEL PROYECTO					
Identificación del Proyecto					
Fecha	17 de marzo de 2020				
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas				
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.				
ID REQ.	REQUISITO	FUENTE	OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO	VERIFICACIÓN	ENTREGABLE
REQ1	Lograr una TIR de al menos 20%	Patrocinador	F. Elaborar la evaluación financiera y económica del negocio para determinar su rentabilidad	Estado de Situación Financiera	Todas las fases
REQ2	Controlar la calidad de los productos y servicios que se brinden	Patrocinador / Potencial cliente	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor	Mediciones de control de calidad	Tienda virtual
REQ3	Penetrar el mercado objetivo	Patrocinador / Proveedor tienda virtual / Proveedor Publicidad	D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual	Base de datos de clientes fidelizados	Plan de mercadeo
REQ4	Capacitar al personal en el funcionamiento de la plataforma virtual	Proveedor tienda virtual	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor	Puntaje de evaluaciones	Tienda virtual
REQ5	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago a proveedores	Proveedor nacional productos de fiesta / Arrendador de bodega	F. Elaborar la evaluación financiera y económica del negocio para determinar su rentabilidad	Estado de Flujo de efectivo	Modelo de gestión de negocio
REQ6	Cumplir con los procedimientos gubernamentales de acuerdo a norma vigente	Proveedor internacional productos de fiesta / Entidad reguladora y de control	E. Diseñar el modelo de gestión del negocio	Certificaciones	Modelo de gestión de negocio
REQ7	Contar con los recursos para el cumplimiento de pago de impuestos	Entidad reguladora y de control	E. Diseñar el modelo de gestión del negocio	Estado de Flujo de efectivo	Modelo de gestión de negocio

REQ8	Contar con catálogo de productos variados para fiestas temáticas	Potencial cliente	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas	Catálogo de productos	Catálogo de productos de fiestas temáticas
REQ9	Ofrecer precios competitivos	Potencial cliente	C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual	Estado de Resultados	Manual de procedimiento para procura de mercadería
REQ10	Satisfacer las necesidades del potencial cliente	Potencial cliente	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor	Informe de calificaciones del cliente	Tienda virtual

3.1.1.3. Proceso: Definir el alcance

Con los requisitos documentados y demás información señalada previamente, se desarrolló el enunciado del alcance del proyecto.

TABLA 13

Enunciado del alcance del proyecto

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO	
Identificación del Proyecto	
Fecha	17 de marzo de 2020
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Objetivo del Proyecto	

Desarrollar el plan para implementación de una tienda virtual para la comercialización de productos de fiestas temáticas, en los sectores norte,

centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito; con un presupuesto de USD\$50.000 en el plazo de ocho meses.

Descripción del Alcance del Proyecto

El proyecto consiste en el desarrollo de un negocio para la comercialización de productos de fiesta temática a través de una tienda en línea, en los sectores norte, centro norte y valles de Cumbayá y Tumbaco del Distrito Metropolitano de Quito. Contempla la contratación del servicio de la plataforma virtual para la creación de la tienda virtual; así como la identificación del catálogo de productos preferidos y los proveedores (nacionales y/o internacionales) de los mismos.

La comercialización de los productos de fiesta temática se realizará a través de una tienda en línea, que contará con un catálogo de todos los productos disponibles, junto con la descripción de cada uno.

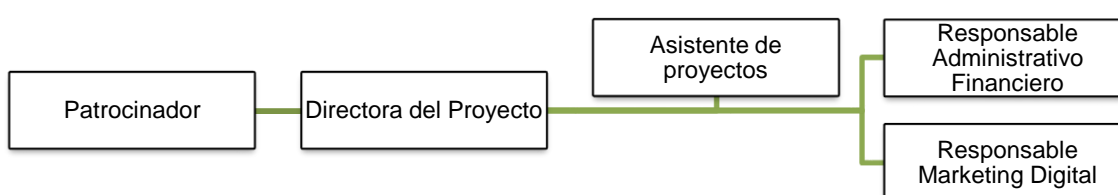
Entre las temáticas que se pretende atender se encuentran:

- Cumpleaños
- Aniversarios
- Baby Showers
- Despedidas
- Graduaciones
- Ceremonias
- Eventos empresariales
- Fechas tradicionales

La tienda virtual será un sitio llamativo, fácil y cómodo de usar para el potencial cliente, que cuente con todos los productos necesarios para la decoración de su fiesta, con precios competitivos, en el que pueda realizar su pago en línea y, finalmente, recibir su pedido en el lugar de su preferencia.

Entregables	
Descripción	Criterios de aceptación
Tienda virtual	Informe de calificaciones del cliente
Catálogo de productos de fiestas temáticas	
Manual de procedimiento para procura de mercadería	Estado de Resultados
Plan de mercadeo	Base de datos de clientes fidelizados
Modelo de gestión de negocio	Estado de Flujo de efectivo

Equipo del Proyecto



Exclusiones

- Adquisición de mercadería.
- Recomendar servicio de proveedores.
- Mejoramiento de reputación de agencias de publicidad.
- Incrementar rentabilidad de proveedores.
- Cumplimiento de metas de venta de proveedores.
- Asegurar pedidos futuros a proveedores.
- Aseguramiento de valores éticos del patrocinador.
- Valoración positiva del patrocinador a la atención de entidades gubernamentales.
- Uso adecuado de la tienda virtual por parte del Patrocinador.

Supuestos

- La tendencia por la tematización de fiestas se mantendrá en la sociedad.
- Que se mantengan las políticas estatales de comercialización e importación
- Que la plataforma virtual donde se construya la tienda en línea no presente inconvenientes técnicos.
- Que los costos de mercadería y operación que se negocien sean competitivos.
- Proveedores de mercadería contarán con todos los tipos de artículos de fiesta que se requieran.

Restricciones

- El presupuesto asignado es de USD\$50.000,00.
- Plazo de ocho meses para implementación.

Hitos

Descripción	Fechas
1. Firma de acta de constitución del proyecto	9 de marzo de 2020
2. Entrega de lista de proveedores seleccionados a patrocinador	02 de julio de 2020
3. Aprobación del modelo de gestión de negocio	05 de agosto de 2020
4. Aprobación del plan de mercadeo	08 de septiembre de 2020
5. Suscripción de contrato con proveedor de tienda virtual	01 de diciembre de 2020
6. Entrega de producto/servicio	11 de enero de 2021

3.1.1.4. Proceso: Crear la EDT/WBS

Con el objetivo de subdividir los entregables a paquetes de trabajo, mediante la técnica de descomposición se elaboró la estructura de desglose de trabajo (EDT).

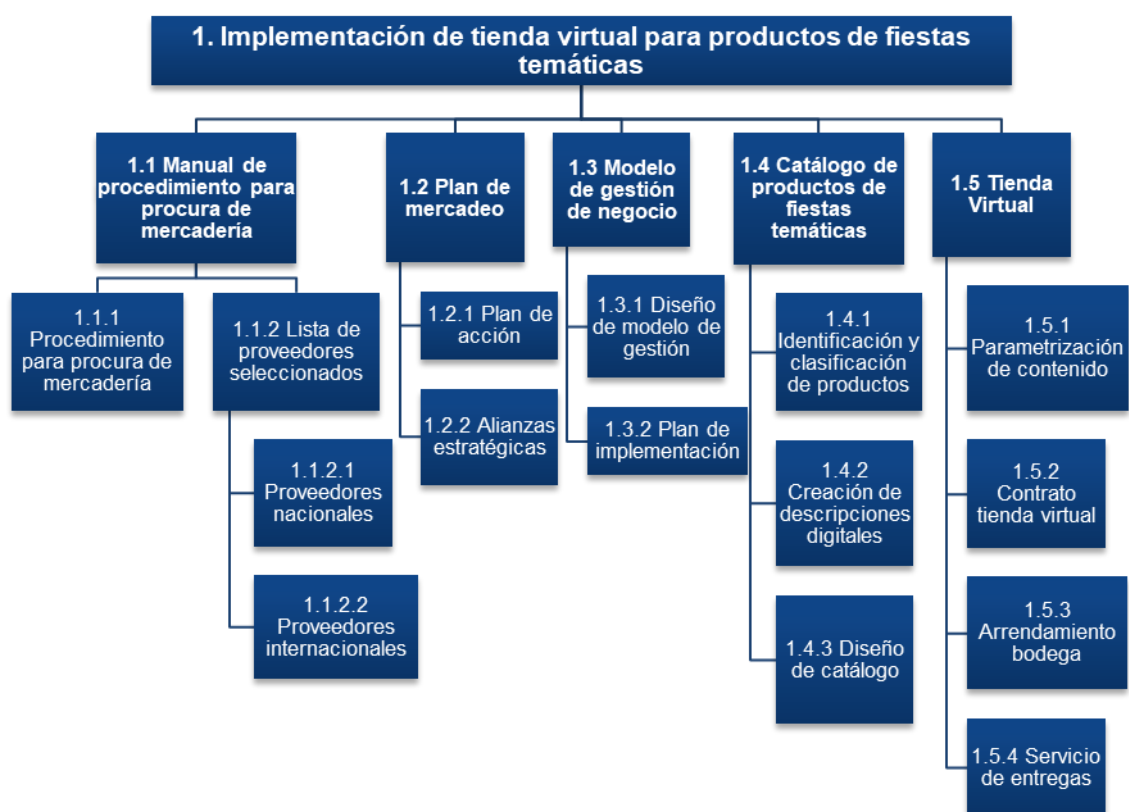


FIGURA 11. Estructura de desglose del trabajo (EDT) del proyecto

TABLA 14

Diccionario del EDT

DICCIONARIO DE LA EDT			
Identificación del Proyecto			
Fecha	18 de marzo de 2020		
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas		
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.		
Especificación de paquetes de trabajo de la EDT			
	1.1.1	Procedimiento para procura de mercadería	Elaboración del procedimiento de adquisiciones de mercadería, que incluirá el detalle de actividades a realizar para adquirir mercadería a nivel nacional e internacional. Se determinarán también las acciones y requisitos que se deberán realizar para cumplir con la normativa gubernamental vigente en materia de compras nacionales e importaciones.
1.1 Manual de procedimiento para procura de mercadería	1.1.2.1	Proveedores nacionales	Selección de proveedores nacionales en función a disponibilidad de productos, calidad, costo y negociación.
	1.1.2.2	Proveedores internacionales	Selección de proveedores internacionales en función a disponibilidad de productos, calidad, costo y negociación.
1.2 Plan de mercadeo	1.2.1	Plan de acción	Creación del plan de acción, a través de la elaboración y selección de estrategias definidas de acuerdo a los objetivos del proyecto.
	1.2.2	Alianzas estratégicas	Gestionar alianzas estratégicas para el plan de mercadeo.
1.3 Modelo de gestión de negocio	1.3.1	Diseño de modelo de gestión	Elaboración del modelo de gestión que se aplicará para el negocio en función de los factores internos, como la estructura organizacional.

	1.3.2	Plan de implementación	Elaboración del plan de implementación de acuerdo al modelo de gestión diseñado.
1.4 Catálogo de productos de fiestas temáticas	1.4.1	Identificación y clasificación de productos	Creación de lista de productos a través de la identificación características de las ofertas nacionales e internacionales que posteriormente serán seleccionados en función a criterios de preferencias del consumidor, disponibilidad de productos, calidad y costo.
	1.4.2	Creación de descripciones digitales	Elaboración de imágenes, fotografías y demás accesorios digitales que se incluirán en el catálogo de productos.
	1.4.3	Diseño de catálogo	Elaboración del contenido y formato del catálogo.
1.5 Tienda virtual	1.5.1	Parametrización de contenido	Carga del contenido propio y configuración de requisitos seleccionados en la plataforma de la tienda virtual. Incluirá el catálogo de productos y los componentes del procedimiento de servicio de entrega, del plan de mercadeo y del modelo de gestión que correspondan.
	1.5.2	Contrato tienda virtual	A través de un análisis de los diferentes oferentes de tiendas virtuales, se seleccionará al proveedor adecuado en función a las características del producto y servicios adicionales, funcionalidad y costo.
	1.5.3	Arrendamiento de bodega	Búsqueda de bodegas disponibles para arrendamiento en el Distrito Metropolitano de Quito. Una vez realizada la negociación con el proveedor seleccionado, se realizará la suscripción del contrato.
	1.5.4	Servicio de entregas	Elaboración del procedimiento para el servicio de entrega que se ofrecerá. Se incluirá el análisis de alternativas sobre las distintas opciones para la mensajería/transportación. Se determinarán también los acciones y requisitos que se deberán realizar para cumplir con la normativa gubernamental vigente en la materia.

3.1.2. Planificación de la gestión del cronograma

3.1.2.1. Proceso: Planificar la gestión del cronograma

TABLA 15

Plan de gestión del cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	
Identificación del Proyecto	
Fecha	20 de marzo de 2020
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Metodología de gestión del cronograma	

Para la estructuración del cronograma, se generará la siguiente información:

- Lista de actividades y sus atributos: en base a la EDT desarrollada.
- Diagrama de red del cronograma: secuenciación de las actividades identificadas.
- Estimados de duración de las actividades de acuerdo a la asignación de recursos que requieran las mismas.

Posteriormente, en la herramienta MS Project se ingresarán los datos de la información señalada con el fin de crear el cronograma del proyecto. Este deberá ser aprobado por el Patrocinador.

Nivel de exactitud

Las técnicas que se utilizarán para la estimación de la duración de las actividades son las estimaciones análogas, con base en datos históricos de proyectos anteriores, la estimación basada en tres valores con el propósito de

incluir el riesgo e incertidumbre del proyecto a los cálculos y el método de la ruta crítica.

Se aceptará hasta el 10% de variación en el nivel de exactitud.

Unidades de medida	
Recurso	Unidad de medida
Recursos humanos	Horas, días
Recursos físicos	Unidades

Ejecución del cronograma

Para actualizar el estado y registrar el avance del proyecto en el cronograma, durante su ejecución, se realizará el siguiente procedimiento:

- El equipo informará el avance de las tareas asignadas a través de la aplicación digital Trello.
- La Directora del proyecto aprobará el porcentaje de avance reportado en la misma herramienta.
- Una vez recopilados estos datos, los mismos serán analizados con el fin de generar los siguientes informes:
 - Informe de desempeño del proyecto
 - Informe de desempeño del trabajo
 - Presupuesto en el Tiempo (Curva S)

Los informes serán remitidos al Patrocinador para su revisión y aprobación.

Control del cronograma

Los informes de desempeño del trabajo y de desempeño del proyecto, junto con las reuniones, serán los medios para controlar el cronograma del proyecto. De existir solicitudes de cambio, estas serán gestionados según la gestión de control de cambios del proyecto.

Medición del desempeño		
Alcance	Método de medición	Medida de desempeño
Todo el proyecto	Valor Acumulado – Curva S	SV= variación del 10% SPI = mínimo 0,90
Informes		
Informe	Frecuencia de presentación	
Informe de desempeño del trabajo	Semanal	
Informe de desempeño del proyecto	Semanal	
Presupuesto en el tiempo (Curva S)	Semanal	

3.1.2.2. Procesos: Definir, secuenciar y estimar duración de actividades

TABLA 16

Lista de actividades y atributos

LISTA DE ACTIVIDADES									
Identificación del Proyecto									
Fecha		20 de marzo de 2020							
Nombre del Proyecto		Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas							
Director del Proyecto		Ma. Alejandra Yépez H.							
Paquete de trabajo		Actividades del paquete de trabajo			Atributos		Requisitos de recursos		
ID (EDT)	Nombre	ID (Actividad)	Nombre	Actividad Predecesora	Restricciones/ Supuestos	Aval	Personal	Consumibles	No consumibles
1	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas								
1.1	Manual de procedimiento para procura de mercadería								
1.1.1	Procedimiento para procura de mercadería	ACT01	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de adquisiciones locales e importaciones.	-	Que se mantengan las políticas estatales de comercialización e importación.	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina, transporte	Computador, Impresora
		ACT02	Elaborar procedimiento de adquisición de mercadería.	ACT01	-		DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina, transporte

1.1.2 Lista de proveedores seleccionados									
1.1.2.1	Proveedores Nacionales	ACT03	Levantar información de oferta nacional sobre productos de fiesta.	ACT02	Proveedores de mercadería contarán con todos los tipos de artículos de fiesta que se requieran.	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina, transporte	Computador, Impresora
		ACT04	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes nacionales.	ACT03	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina, transporte	Computador, Impresora
		ACT05	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores nacionales seleccionados.	ACT04			Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora
1.1.2.2	Proveedores Internacionales	ACT06	Levantar información de oferta internacional sobre productos de fiesta.	ACT02	Proveedores de mercadería contarán con todos los tipos de artículos de fiesta que se requieran.	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT07	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes internacionales.	ACT06	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora

		ACT08	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores internacionales seleccionados.	ACT07	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
1.2	Plan de mercadeo								
		ACT09	Analizar el entorno actual del mercado.	ACT05	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT10	Definir precios de venta	ACT08 ACT09	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 1
1.2.1	Plan de acción	ACT11	Elaborar informe con plan de estrategias de mercadeo.	ACT10	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 1
		ACT12	Solicitar aprobación de estrategias.	ACT11	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	
		ACT13	Elaborar cronograma para el plan de acción.	ACT12	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 1
		ACT14	Identificar las potenciales organizaciones para negociar alianzas.	ACT13	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora
1.2.2	Alianzas estratégicas	ACT15	Elaborar las propuestas para las distintas organizaciones.	ACT14	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 1
		ACT16	Gestionar audiencia en las organizaciones.	ACT15	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora

		ACT17	Presentar propuestas a las diferentes organizaciones.	ACT16	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina, transporte	Computador
		ACT18	Realizar seguimiento a organizaciones.	ACT17	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina, transporte	
		ACT19	Suscribir convenios con organizaciones.	ACT18	-	Patrocinador	Asist./ Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora
1.3	Modelo de gestión de negocio								
1.3.1	Diseño de modelo de gestión	ACT20	Desarrollar el Business Canvas Model del negocio.	ACT10	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 1
		ACT21	Identificar la estructura organizacional que se aplicará.	ACT20	-	Patrocinador	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
1.3.2	Plan de implementación	ACT22	Elaborar manual de procesos y etapas de implementación.	ACT21	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
1.4	Catálogo de productos de fiestas temáticas								
1.4.1	Identificación y clasificación de productos	ACT23	Actualizar lista de productos potenciales.	ACT22	Proveedores de mercadería contarán con todos los tipos de artículos de fiesta que se requieran.	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina, transporte	Computador, Impresora
		ACT24	Categorizar productos por temática.	ACT23	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora

		ACT25	Seleccionar productos para el catálogo.	ACT24	La tendencia por la tematización de fiestas se mantendrá en la sociedad.	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT26	Definir cantidades por producto.	ACT25	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT27	Elaborar lista de productos con sus atributos.	ACT26	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT28	Diseñar artes para descripción de productos.	ACT19 ACT27	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 2
1.4.2	Creación de contenidos digitales	ACT29	Crear portafolio fotográfico de productos.	ACT28	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 2, Contrato fotógrafo
		ACT30	Diseñar el formato del catálogo.	ACT29	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 2
1.4.3	Diseño de catálogo	ACT31	Elaborar el contenido del catálogo.	ACT30	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 2
1.5	Tienda virtual								
1.5.1	Contrato tienda virtual	ACT32	Levantar información de proveedores de tiendas virtuales.	ACT31	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora

		ACT33	Solicitar cotizaciones a los diferentes oferentes.	ACT32	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT34	Elaborar informe de análisis de propuestas.	ACT33	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Software 1
		ACT35	Realizar contratación de la tienda virtual.	ACT34	-	Patrocinador	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Contrato tienda virtual
		ACT36	Levantar información de bodegas disponibles en el sector seleccionado.	ACT27	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina, transporte	Computador, Impresora
		ACT37	Realizar visita a inmuebles.	ACT36	-	DP	Resp. Adm. Fin	Transporte	
		ACT38	Elaborar informe de análisis de propuestas.	ACT37	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
1.5.2	Arrendamiento de bodega	ACT39	Realizar reunión con directora de proyecto y patrocinador para selección de bodega.	ACT38	-	Patrocinador	Asist. / Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	
		ACT40	Negociar con proveedor las condiciones del arrendamiento.	ACT39	-	-	DP / Resp. Adm. Fin	Transporte	
		ACT41	Suscribir el contrato de arrendamiento.	ACT40	-	Patrocinador	Asist. / Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina, transporte	Computador, Impresora, Contrato arrendamiento

1.5.3	Servicio de entregas	ACT42	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de mensajería y transporte.	ACT41	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina, transporte	Computador, Impresora
		ACT43	Identificar las diferentes alternativas de mensajería y transporte.	ACT42	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT44	Realizar contratación de servicio de entregas.	ACT43	-	DP	Resp. Adm. Fin	Materiales de oficina	Computador, Impresora, Contratación servicio de entregas
1.5.4	Parametrización de contenido	ACT45	Configurar condiciones en plataforma para tienda virtual.	ACT35	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora
		ACT46	Cargar contenidos en plataforma virtual.	ACT44 ACT45	-	DP	Resp. Mkt. Dig.	Materiales de oficina	Computador, Impresora

TABLA 17

Matriz de red del cronograma

MATRIZ DE RED DEL CRONOGRAMA												
Identificación del Proyecto												
Fecha	23 de marzo de 2020											
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas											
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.											
Atributos de actividades			Duración de actividad (días)				Método Ruta Crítica					
ID (Actividad)	Nombre	Act. Pred.	Óptimo	Más probable	Pesimista	T est.	ES	EF	LS	LF	H	CC
ACT01	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de adquisiciones locales e importaciones.	-	3	4	5,2	5	0	5	0	5	0	5
ACT02	Elaborar procedimiento de adquisición de mercadería.	ACT01	2,25	3	3,9	4	5	9	5	9	0	4
ACT03	Levantar información de oferta nacional sobre productos de fiesta.	ACT02	3,75	5	6,5	6	9	15	9	15	0	6
ACT04	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes nacionales.	ACT03	3	4	5,2	5	15	20	15	20	0	5
ACT05	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores nacionales seleccionados.	ACT04	2,25	3	3,9	4	20	24	20	24	0	4
ACT06	Levantar información de oferta internacional sobre productos de fiesta.	ACT02	3,75	5	6,5	6	9	15	12	18	3	-
ACT07	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes internacionales.	ACT06	3	4	5,2	5	15	20	18	23	3	-
ACT08	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores internacionales seleccionados.	ACT07	2,25	3	3,9	4	20	24	23	27	3	-
ACT09	Analizar el entorno actual del mercado.	ACT05	1,5	2	2,6	3	24	27	24	27	0	3
ACT10	Definir precios de venta	ACT08 ACT09	2,25	3	3,9	4	27	31	27	31	0	4

ACT11	Elaborar informe con plan de estrategias de mercadeo.	ACT10	2,25	3	3,9	4	31	34	31	35	1	-
ACT12	Solicitar aprobación de estrategias.	ACT11	1,5	2	2,6	3	34	37	35	38	1	-
ACT13	Elaborar cronograma para el plan de acción.	ACT12	0,75	1	1,3	2	24	26	38	40	14	-
ACT14	Identificar las potenciales organizaciones para negociar alianzas.	ACT13	2,25	3	3,9	4	26	30	40	44	14	-
ACT15	Elaborar las propuestas para las distintas organizaciones.	ACT14	4,5	6	7,8	7	30	37	44	51	14	-
ACT16	Gestionar audiencia en las organizaciones.	ACT15	2,25	3	3,9	4	37	41	51	55	14	-
ACT17	Presentar propuestas a las diferentes organizaciones.	ACT16	3,75	5	6,5	6	41	47	55	61	14	-
ACT18	Realizar seguimiento a organizaciones.	ACT17	2,25	3	3,9	4	47	51	61	65	14	-
ACT19	Suscribir convenios con organizaciones.	ACT18	3,75	5	6,5	6	51	57	65	71	14	-
ACT20	Desarrollar el Business Canvas Model del negocio.	ACT10	3,75	5	6,5	6	31	37	31	37	0	6
ACT21	Identificar la estructura organizacional que se aplicará.	ACT20	3,75	5	6,5	6	37	43	37	43	0	6
ACT22	Elaborar manual de procesos y etapas de implementación.	ACT21	3	4	5,2	5	43	48	43	48	0	5
ACT23	Actualizar lista de productos potenciales.	ACT22	2,25	3	3,9	4	48	52	48	52	0	4
ACT24	Categorizar productos por temática.	ACT23	2,25	3	3,9	4	52	56	52	56	0	4
ACT25	Seleccionar productos para el catálogo.	ACT24	3,75	5	6,5	6	56	62	56	62	0	6
ACT26	Definir cantidades por producto.	ACT25	3	4	5,2	5	62	67	62	67	0	5
ACT27	Elaborar lista de productos con sus atributos.	ACT26	2,25	3	3,9	4	67	71	67	71	0	4
ACT28	Diseñar artes para descripción de productos.	ACT19 ACT27	7,5	10	13	11	71	82	71	82	0	11
ACT29	Crear portafolio fotográfico de productos.	ACT28	7,5	10	13	11	82	93	82	93	0	11
ACT30	Diseñar el formato del catálogo.	ACT29	5,25	7	9,1	8	93	101	93	101	0	8
ACT31	Elaborar el contenido del catálogo.	ACT30	6	8	10,4	9	101	110	101	110	0	9
ACT32	Levantar información de proveedores de tiendas virtuales.	ACT31	2,25	3	3,9	4	110	114	110	114	0	4

ACT33	Solicitar cotizaciones a los diferentes oferentes.	ACT32	4,5	6	7,8	7	114	121	114	121	0	7
ACT34	Elaborar informe de análisis de propuestas.	ACT33	2,25	3	3,9	4	121	125	121	125	0	4
ACT35	Realizar contratación de la tienda virtual.	ACT34	1,5	2	2,6	3	125	128	125	128	0	3
ACT36	Levantar información de bodegas disponibles en el sector seleccionado.	ACT27	3,75	5	6,5	6	71	77	95	101	24	-
ACT37	Realizar visita a inmuebles.	ACT36	4,5	6	7,8	7	77	84	101	108	24	-
ACT38	Elaborar informe de análisis de propuestas.	ACT37	0,75	1	1,3	2	84	86	108	110	24	-
ACT39	Realizar reunión con directora de proyecto y patrocinador para selección de bodega.	ACT38	0,75	1	1,3	2	86	88	110	112	24	-
ACT40	Negociar con proveedor las condiciones del arrendamiento.	ACT39	3,75	5	6,5	6	88	94	112	118	24	-
ACT41	Suscribir el contrato de arrendamiento.	ACT40	1,5	2	2,6	3	94	97	118	121	24	-
ACT42	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de mensajería y transporte.	ACT41	2,25	3	3,9	4	97	101	121	125	24	-
ACT43	Identificar las diferentes alternativas de mensajería y transporte.	ACT42	1,5	2	2,6	3	101	104	125	128	24	-
ACT44	Realizar contratación de servicio de entregas.	ACT43	2,25	3	3,9	4	104	108	128	132	24	-
ACT45	Configurar condiciones en plataforma para tienda virtual.	ACT35	2,25	3	3,9	4	128	132	128	132	0	4
ACT46	Cargar contenidos en plataforma virtual.	ACT44 ACT45	15	20	26	21	132	153	132	153	0	21

Ruta crítica del proyecto (en días)

153

3.1.2.3. Proceso: Desarrollar cronograma

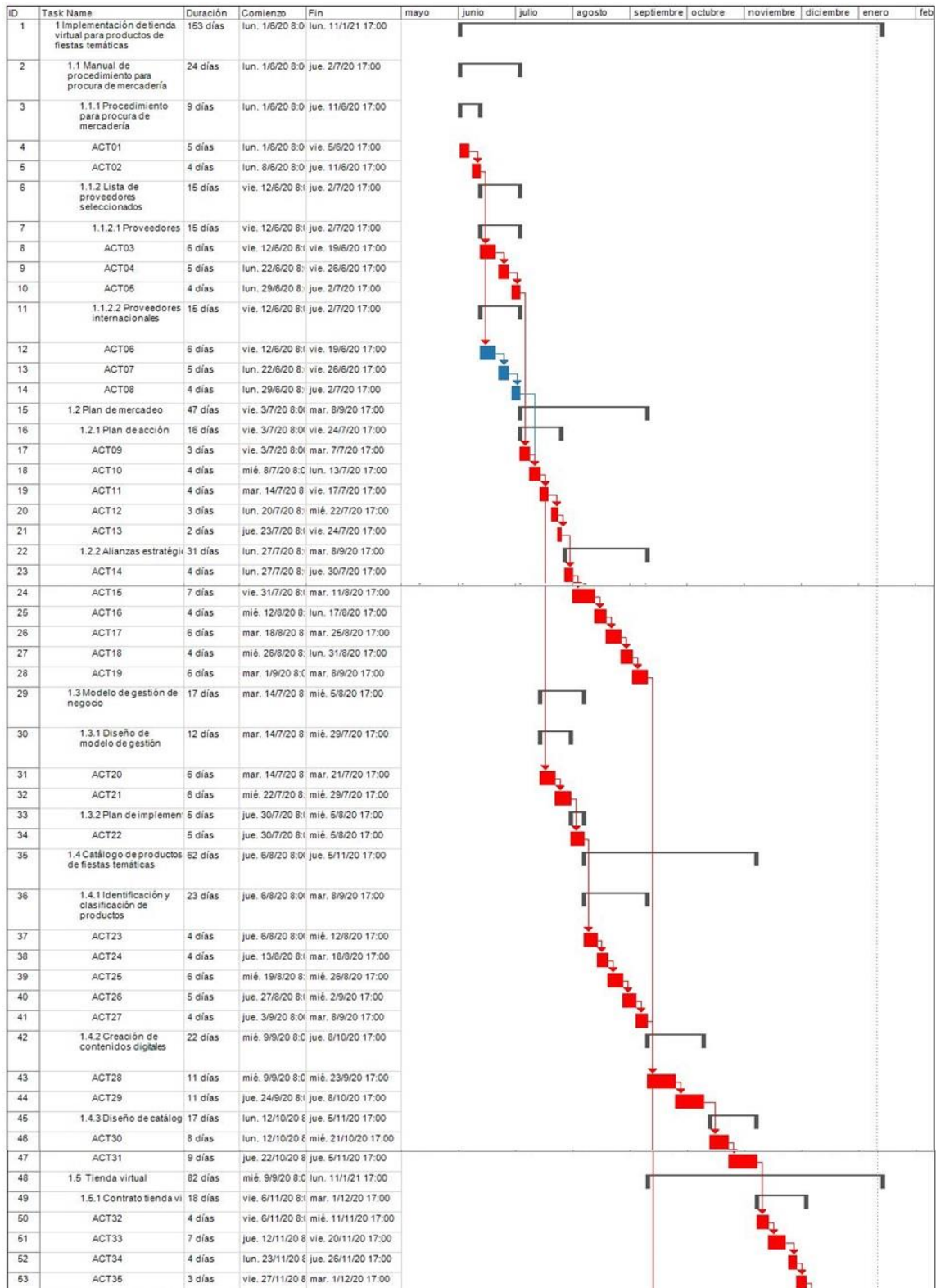
TABLA 18

Cronograma del proyecto

CRONOGRAMA DEL PROYECTO				
Identificación del Proyecto				
Fecha: 24 de marzo de 2020				
ID (EDT)	Nombre	Duración	Inicio	Fin
1	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas	153 días	1/6/2020	11/1/2021
1.1	Manual de procedimiento para procura de mercadería	24 días	1/6/2020	2/7/2020
1.1.1	Procedimiento para procura de mercadería	9 días	1/6/2020	11/6/2020
ACT01	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de adquisiciones locales e importaciones.	5 días	1/6/2020	5/6/2020
ACT02	Elaborar procedimiento de adquisición de mercadería.	4 días	8/6/2020	11/6/2020
1.1.2	Lista de proveedores seleccionados	15 días	12/6/2020	2/7/2020
1.1.2.1	Proveedores Nacionales	15 días	12/6/2020	2/7/2020
ACT03	Levantar información de oferta nacional sobre productos de fiesta.	6 días	12/6/2020	19/6/2020
ACT04	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes nacionales.	5 días	22/6/2020	26/6/2020
ACT05	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores nacionales seleccionados.	4 días	29/6/2020	2/7/2020
1.1.2.2	Proveedores Internacionales	15 días	12/6/2020	2/7/2020
ACT06	Levantar información de oferta internacional sobre productos de fiesta.	6 días	12/6/2020	19/6/2020
ACT07	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes internacionales.	5 días	22/6/2020	26/6/2020
ACT08	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores internacionales seleccionados.	4 días	29/6/2020	2/7/2020
1.2	Plan de mercadeo	47 días	3/7/2020	8/9/2020
1.2.1	Plan de acción	16 días	3/7/2020	24/7/2020
ACT09	Analizar el entorno actual del mercado.	3 días	3/7/2020	7/7/2020
ACT10	Definir precios de venta	4 días	8/7/2020	13/7/2020
ACT11	Elaborar informe con plan de estrategias de mercadeo.	4 días	14/7/2020	17/7/2020
ACT12	Solicitar aprobación de estrategias.	3 días	20/7/2020	22/7/2020
ACT13	Elaborar cronograma para el plan de acción.	2 días	23/7/2020	24/7/2020
1.2.2	Alianzas estratégicas	31 días	27/7/2020	8/9/2020
ACT14	Identificar las potenciales organizaciones para negociar alianzas.	4 días	27/7/2020	30/7/2020
ACT15	Elaborar las propuestas para las distintas organizaciones.	7 días	31/7/2020	11/8/2020
ACT16	Gestionar audiencia en las organizaciones.	4 días	12/8/2020	17/8/2020
ACT17	Presentar propuestas a las diferentes organizaciones.	6 días	18/8/2020	25/8/2020
ACT18	Realizar seguimiento a organizaciones.	4 días	26/8/2020	31/8/2020
ACT19	Suscribir convenios con organizaciones.	6 días	1/9/2020	8/9/2020
1.3	Modelo de gestión de negocio	17 días	14/7/2020	5/8/2020
1.3.1	Diseño de modelo de gestión	12 días	14/7/2020	29/7/2020
ACT20	Desarrollar el Business Canvas Model del negocio.	6 días	14/7/2020	21/7/2020
ACT21	Identificar la estructura organizacional que se aplicará.	6 días	22/7/2020	29/7/2020
1.3.2	Plan de implementación	5 días	30/7/2020	5/8/2020
ACT22	Elaborar manual de procesos y etapas de implementación.	5 días	30/7/2020	5/8/2020

1.4	Catálogo de productos de fiestas temáticas	62 días	6/8/2020	5/11/2020
1.4.1	Identificación y clasificación de productos	23 días	6/8/2020	8/9/2020
ACT23	Actualizar lista de productos potenciales.	4 días	6/8/2020	12/8/2020
ACT24	Categorizar productos por temática.	4 días	13/8/2020	18/8/2020
ACT25	Seleccionar productos para el catálogo.	6 días	19/8/2020	26/8/2020
ACT26	Definir cantidades por producto.	5 días	27/8/2020	2/9/2020
ACT27	Elaborar lista de productos con sus atributos.	4 días	3/9/2020	8/9/2020
1.4.2	Creación de contenidos digitales	22 días	9/9/2020	8/10/2020
ACT28	Diseñar artes para descripción de productos.	11 días	9/9/2020	23/9/2020
ACT29	Crear portafolio fotográfico de productos.	11 días	24/9/2020	8/10/2020
1.4.3	Diseño de catálogo	17 días	12/10/2020	5/11/2020
ACT30	Diseñar el formato del catálogo.	8 días	12/10/2020	21/10/2020
ACT31	Elaborar el contenido del catálogo.	9 días	22/10/2020	5/11/2020
1.5	Tienda virtual	82 días	9/9/2020	11/1/2021
1.5.1	Contrato tienda virtual	18 días	6/11/2020	1/12/2020
ACT32	Levantar información de proveedores de tiendas virtuales.	4 días	6/11/2020	11/11/2020
ACT33	Solicitar cotizaciones a los diferentes oferentes.	7 días	12/11/2020	20/11/2020
ACT34	Elaborar informe de análisis de propuestas.	4 días	23/11/2020	26/11/2020
ACT35	Realizar contratación de la tienda virtual.	3 días	27/11/2020	1/12/2020
1.5.2	Arrendamiento de bodega	26 días	9/9/2020	15/10/2020
ACT36	Levantar información de bodegas disponibles en el sector seleccionado.	6 días	9/9/2020	16/9/2020
ACT37	Realizar visita a inmuebles.	7 días	17/9/2020	25/9/2020
ACT38	Elaborar informe de análisis de propuestas.	2 días	28/9/2020	29/9/2020
ACT39	Realizar reunión con directora de proyecto y patrocinador para selección de bodega.	2 días	30/9/2020	1/10/2020
ACT40	Negociar con proveedor las condiciones del arrendamiento.	6 días	2/10/2020	12/10/2020
ACT41	Suscribir el contrato de arrendamiento.	3 días	13/10/2020	15/10/2020
1.5.3	Servicio de entregas	11 días	16/10/2020	30/10/2020
ACT42	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de mensajería y transporte.	4 días	16/10/2020	21/10/2020
ACT43	Identificar las diferentes alternativas de mensajería y transporte.	3 días	22/10/2020	26/10/2020
ACT44	Realizar contratación de servicio de entregas.	4 días	27/10/2020	30/10/2020
1.5.4	Parametrización de contenido	25 días	2/12/2020	11/1/2021
ACT45	Configurar condiciones en plataforma para tienda virtual.	4 días	2/12/2020	7/12/2020
ACT46	Cargar contenidos en plataforma virtual.	21 días	8/12/2020	11/1/2021

Para el seguimiento adecuado del proyecto, se utiliza la herramienta informática MS Project:



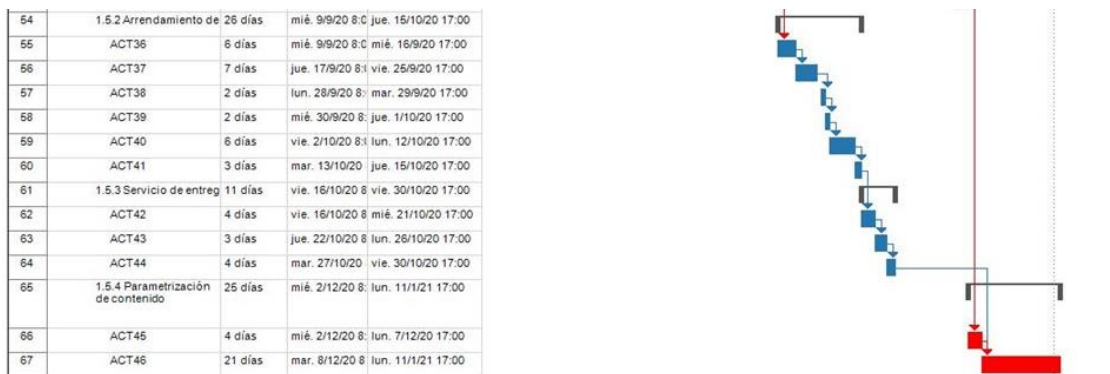


FIGURA 12. Cronograma del proyecto MS Project

3.1.3. Planificación de la gestión de los costos

3.1.3.1. Proceso: Planificar la gestión de los costos

TABLA 19

Plan de gestión de los costos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS	
Identificación del Proyecto	
Fecha	25 de marzo de 2020
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Metodología de gestión de costos	

Para la estructuración del plan de gestión de los costos y la elaboración del presupuesto se recurrirá a la información de los siguientes documentos:

- Acta de constitución del proyecto
- Cronograma del proyecto
- Línea base del alcance

Se utilizará la herramienta MS Project para el seguimiento y control de los costos. En caso de solicitudes de cambio, se aplicará lo determinado en la gestión de control de cambios del proyecto.

Unidades de medida de los recursos

- Recurso humano: Costo / hora
- Recurso material o consumible: Unidades
- Recurso máquina o no consumible: Unidades

Unidades de medida de estimaciones

Tipo de estimación	Modo de formulación	Redondeo	Exactitud
Orden de magnitud	Por analogía	hacia arriba	-25% / +75%
Presupuesto	<i>Bottom up</i>	hacia arriba	-15% / +25%
Definitivo	<i>Bottom up</i>	hacia arriba	-5% / +10%

Umbrales de control

Alcance	Variación permitida	Acciones
Todo el proyecto	+/- 5% de costo planificado	En caso de que se exceda la variación permitida, se deberá investigar el motivo para tomar acciones correctivas.

Medición del rendimiento

Alcance	Método de medición	Medida de desempeño
Todo el proyecto	Valor Acumulado – Curva S	CV= variación del 5% CPI = mínimo 0,95

Informes	
Informe	Frecuencia de presentación
Informe de desempeño del trabajo	Semanal
Informe de desempeño del proyecto	Semanal
Presupuesto en el tiempo (Curva S)	Semanal

3.1.3.2. Procesos: Estimar los costos y determinar el presupuesto

TABLA 20

Presupuesto del proyecto

PRESUPUESTO DEL PROYECTO			
Identificación del Proyecto			
Fecha: 25 de marzo de 2020			
Nombre del Proyecto: Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas			
Director del Proyecto: Ma. Alejandra Yépez H.			
ID (EDT)	Detalle	Duración (días)	Costo por entregable
1	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas	153 días	\$ 42.245,00
1.1	Manual de procedimiento para procura de mercadería	24 días	\$ 4.122,00
1.1.1	Procedimiento para procura de mercadería	9 días	
ACT01	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de adquisiciones locales e importaciones.	5 días	
ACT02	Elaborar procedimiento de adquisición de mercadería.	4 días	
1.1.2	Lista de proveedores seleccionados	15 días	
1.1.2.1	Proveedores Nacionales	15 días	
ACT03	Levantar información de oferta nacional sobre productos de fiesta.	6 días	
ACT04	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes nacionales.	5 días	
ACT05	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores nacionales seleccionados.	4 días	
1.1.2.2	Proveedores Internacionales	15 días	

ACT06	Levantar información de oferta internacional sobre productos de fiesta.	6 días	
ACT07	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes internacionales.	5 días	
ACT08	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores internacionales seleccionados.	4 días	
1.2	Plan de mercadeo	47 días	\$ 8.072,00
1.2.1	Plan de acción	16 días	
ACT09	Analizar el entorno actual del mercado.	3 días	
ACT10	Definir precios de venta	4 días	
ACT11	Elaborar informe con plan de estrategias de mercadeo.	4 días	
ACT12	Solicitar aprobación de estrategias.	3 días	
ACT13	Elaborar cronograma para el plan de acción.	2 días	
1.2.2	Alianzas estratégicas	31 días	
ACT14	Identificar las potenciales organizaciones para negociar alianzas.	4 días	
ACT15	Elaborar las propuestas para las distintas organizaciones.	7 días	
ACT16	Gestionar audiencia en las organizaciones.	4 días	
ACT17	Presentar propuestas a las diferentes organizaciones.	6 días	
ACT18	Realizar seguimiento a organizaciones.	4 días	
ACT19	Suscribir convenios con organizaciones.	6 días	
1.3	Modelo de gestión de negocio	17 días	\$ 2.920,00
1.3.1	Diseño de modelo de gestión	12 días	
ACT20	Desarrollar el Business Canvas Model del negocio.	6 días	
ACT21	Identificar la estructura organizacional que se aplicará.	6 días	
1.3.2	Plan de implementación	5 días	
ACT22	Elaborar manual de procesos y etapas de implementación.	5 días	
1.4	Catálogo de productos de fiestas temáticas	62 días	\$ 12.148,00
1.4.1	Identificación y clasificación de productos	23 días	
ACT23	Actualizar lista de productos potenciales.	4 días	
ACT24	Categorizar productos por temática.	4 días	
ACT25	Seleccionar productos para el catálogo.	6 días	
ACT26	Definir cantidades por producto.	5 días	
ACT27	Elaborar lista de productos con sus atributos.	4 días	
1.4.2	Creación de contenidos digitales	22 días	
ACT28	Diseñar artes para descripción de productos.	11 días	
ACT29	Crear portafolio fotográfico de productos.	11 días	
1.4.3	Diseño de catálogo	17 días	
ACT30	Diseñar el formato del catálogo.	8 días	
ACT31	Elaborar el contenido del catálogo.	9 días	
1.5	Tienda virtual	82 días	\$ 14.983,00
1.5.1	Contrato tienda virtual	18 días	
ACT32	Levantar información de proveedores de tiendas virtuales.	4 días	
ACT33	Solicitar cotizaciones a los diferentes oferentes.	7 días	
ACT34	Elaborar informe de análisis de propuestas.	4 días	
ACT35	Realizar contratación de la tienda virtual.	3 días	
1.5.2	Arrendamiento de bodega	26 días	
ACT36	Levantar información de bodegas disponibles en el sector seleccionado.	6 días	

ACT37	Realizar visita a inmuebles.	7 días
ACT38	Elaborar informe de análisis de propuestas.	2 días
ACT39	Realizar reunión con directora de proyecto y patrocinador para selección de bodega.	2 días
ACT40	Negociar con proveedor las condiciones del arrendamiento.	6 días
ACT41	Suscribir el contrato de arrendamiento.	3 días
1.5.3	Servicio de entregas	11 días
ACT42	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de mensajería y transporte.	4 días
ACT43	Identificar las diferentes alternativas de mensajería y transporte.	3 días
ACT44	Realizar contratación de servicio de entregas.	4 días
1.5.4	Parametrización de contenido	25 días
ACT45	Configurar condiciones en plataforma para tienda virtual.	4 días
ACT46	Cargar contenidos en plataforma virtual.	21 días
Total costos EDT		\$ 42.245,00
Reserva de contingencia (15%)		\$ 6.336,75
Línea base de costos		\$ 48.581,75
Reserva de gestión		\$ 3.379,60
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO		\$ 51.961,35

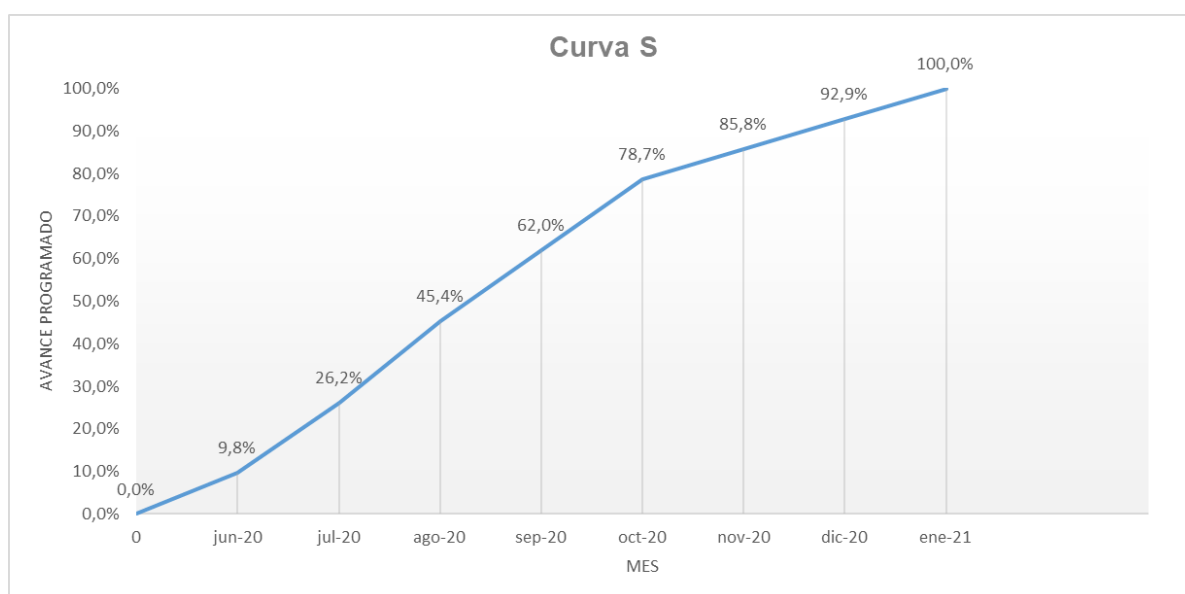


FIGURA 13. Curva S

3.2 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, LOS RECURSOS Y LAS COMUNICACIONES

3.2.1. Planificación de la gestión de la calidad

3.2.1.1. Proceso: Planificar la gestión de la calidad

TABLA 21

Plan de gestión de la calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Identificación del Proyecto		
Fecha	01 de abril de 2020	
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas	
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.	
Estándar de calidad aplicable		
	Paquete de trabajo	Estándar de calidad
1.1.1	Procedimiento para procura de mercadería	Métod. Gestión Dirección de Proyecto
1.1.2.1	Proveedores nacionales	Formato del patrocinador
1.1.2.2	Proveedores internacionales	Formato del patrocinador
1.2.1	Plan de acción	Métod. Gestión Dirección de Proyecto
1.2.2	Alianzas estratégicas	Métod. Gestión Dirección de Proyecto
1.3.1	Diseño de modelo de gestión	Métod. Gestión Dirección de Proyecto
1.3.2	Plan de implementación	Métod. Gestión Dirección de Proyecto
1.4.1	Identificación y clasificación de productos	Especificaciones de patrocinador
1.4.2	Creación de descripciones digitales	Especificaciones de patrocinador
1.4.3	Diseño de catálogo	Especificaciones de patrocinador

1.5.1	Parametrización de contenido	Instructivo Tienda virtual
1.5.2	Contrato tienda virtual	Condiciones de contrato suscrito
1.5.3	Arrendamiento de bodega	Condiciones de contrato suscrito
1.5.4	Servicio de entregas	Condiciones de contrato Suscrito
Objetivos de calidad		

- CPI mayor o igual a 0,95
- SPI mayor o igual a 0,95
- Calificaciones 4/5 en la tienda virtual

Roles para la gestión de calidad

Rol 1

Responsable de la calidad del proyecto. Revisa, aprueba y toma decisiones para mejorar la calidad. Reporta a Patrocinador.

Rol 2

Responsable de elaboración de entregables con la calidad y estándares establecidos.

Actividades de control y gestión de la calidad

Actividades de control de la calidad

- El control de la calidad se efectuará a través de la revisión de los entregables, con el fin de verificar su cumplimiento con los estándares de calidad correspondientes.
- Los entregables que no cumplan con los estándares serán devueltos. Una vez reprocesados se volverán a revisar para verificar su cumplimiento.

Actividades de gestión de la calidad

- La gestión de calidad se ejecutará de manera continua al monitorear el desempeño del trabajo del proyecto, los resultados de los controles de calidad y las métricas establecidas.
- Las necesidades de acciones correctivas o preventivas se registrarán a través de solicitudes de cambio, las mismas que serán verificadas una vez ejecutadas.

Herramientas de calidad

Se utilizarán diagramas de causa-raíz, diagramas de flujo y hojas de verificación durante la gestión de la calidad del proyecto.

Línea base de calidad

Factor de calidad	Objetivo de la calidad	Métrica	Frecuencia medición	Frecuencia reporte
Desempeño del proyecto	CPI \geq 0,95	CPI	Semanal	Semanal
Desempeño del proyecto	SPI \geq 0,95	SPI	Semanal	Semanal
Calificación de la tienda	Calif. \geq 4,0	Calificación promedio de 5 a 1	Calificación por entrada al sitio	Diaria

A continuación, se describen las métricas de calidad que se utilizarán en el proceso Controlar la calidad, para verificar el cumplimiento de la misma.

TABLA 22

Métricas de calidad

MÉTRICAS DE CALIDAD DEL PROYECTO
a) Factor de calidad relevante
<p>El Desempeño del proyecto: considera el cumplimiento del cronograma y el presupuesto del proyecto.</p> <p>El motivo por el cual se desarrolla la métrica es monitorear el desempeño del proyecto, con el fin de tomar decisiones preventivas y correctivas de manera oportuna.</p>
Operatividad
<p>La directora del proyecto actualizará los datos del proyecto en el software MS Project cada lunes, calculando también los índices SPI y CPI. De esta manera, se tendrán actualizados los indicadores del proyecto de manera semanal.</p>
Método de medición
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compilación de información sobre avances del proyecto: trabajo real, costo real, fechas de inicio de actividades y finalización, etc. 2. Cálculo de SPI y CPI en MS Project. 3. Elaboración de informe semanal del proyecto. 4. Revisión del informe con el Patrocinador, para la toma de decisiones preventivas o correctivas, de ser el caso.
Resultado esperado
<ul style="list-style-type: none"> - CPI mayor o igual a 0,95 - SPI mayor o igual a 0,95

Responsable de la métrica

Directora del proyecto

b) Factor de calidad relevante

Calificación de la tienda virtual: permite medir la aceptación del potencial cliente y su percepción con respecto a la tienda; con el objetivo de tomar decisiones preventivas y correctivas de manera oportuna.

Operatividad

El responsable de marketing digital descargará la puntuación diaria obtenida en el portal y compilará las sugerencias realizadas por los visitantes a la tienda. De esta manera se obtendrá información diaria del comportamiento de la tienda y se podrán realizar ajustes de manera oportuna.

Método de medición

1. Compilación de información desde la tienda virtual, en función al rango de puntuación parametrizado.
2. Elaboración de reporte diario.
3. Revisión de informe con equipo, para la toma de decisiones correctivas de ser el caso.

Resultado esperado

- Calificaciones 4/5 en la tienda virtual

Responsable de la métrica

Directora del proyecto

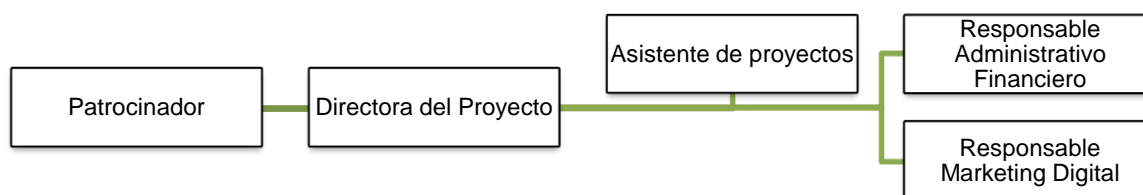
3.2.2. Planificación de la gestión de los recursos

3.2.2.1 Proceso: Planificar la gestión de los recursos

TABLA 23

Plan de gestión de los recursos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
Identificación del Proyecto	
Fecha	06 de abril de 2020
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Estructura organizacional del proyecto	



Adquisición del personal				
Rol	Fuente	Fecha Integración	Salario Mensual	Costo / Hora
<i>Director de proyecto</i>	Externo	9/3/2020	\$2.000,00	\$8,33
<i>Responsable Administrativo Financiero</i>	Externo	1/6/2020	\$1.200,00	\$5,00
<i>Responsable Marketing Digital y TICS</i>	Externo	1/6/2020	\$1.200,00	\$5,00
<i>Asistente</i>	Externo	1/6/2020	\$500,00	\$2,08

Liberación del personal

El personal puede ser liberado del proyecto, por las siguientes causales:

- Una vez se firme el acta de cierre del mismo.
- Por renuncia.
- Por incumplimiento de sus funciones.

Reconocimientos

El personal con excelentes resultados será reconocido públicamente durante la duración del proyecto.

El personal podrá sugerir y emitir ideas y sugerencias para el proyecto y el giro del negocio.

En caso de excelente desempeño, el personal será contratado para proyectos futuros.

Capacitaciones

Al inicio del proyecto se realizará un taller para conocimiento y manejo de *e-commerce* y tiendas virtuales.

Desarrollo del equipo

Las técnicas para desarrollar el equipo, que serán utilizadas son:

- Desarrollo de habilidades interpersonales
- Co-ubicación
- Evaluaciones de desempeño del equipo

A continuación, se detallan los roles y responsabilidades de cada recurso, así como sus asignaciones a cada actividad.

TABLA 24

Matriz de asignación de responsabilidades

ROLES Y RESPONSABILIDADES		
Datos	Contacto	Responsabilidades
Rol: Patrocinador Nombre: Daniel Cevallos	daniel.cevallos.a@gmail.com 0998017113	<ul style="list-style-type: none"> – Recibir entregables del proyecto – Gestionar fuentes de financiamiento – Resolver sobre solicitudes de cambio del proyecto
Rol: Directora de Proyecto Nombre: Ma. Alejandra Yépez	mayepezhc@aol.com 0998022892	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar plan de dirección del proyecto – Supervisar desempeño del proyecto – Aprobar entregables del proyecto – Supervisar gestión de control de cambios del proyecto – Gestionar y controlar la calidad del proyecto – Gestionar los recursos del proyecto – Gestionar a los interesados del proyecto
Rol: Responsable Administrativo Financiero Nombre: Elisabeth Lindao	elindao@gmail.com 0998551426	<ul style="list-style-type: none"> – Levantar información sobre las normas gubernamentales vigentes en materia de adquisiciones locales e importaciones. – Elaborar procedimiento de adquisición de mercadería. – Levantar información de oferta internacional sobre productos de fiesta. – Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes internacionales. – Elaborar base de datos de los potenciales proveedores internacionales seleccionados. – Definir precios de venta – Desarrollar el Business Canvas Model del negocio. – Identificar la estructura organizacional que se aplicará. – Elaborar manual de procesos y etapas de implementación. – Actualizar lista de productos potenciales. – Categorizar productos por temática. – Seleccionar productos para el catálogo. – Definir cantidades por producto. – Elaborar lista de productos con sus atributos. – Levantar información de bodegas disponibles en el sector seleccionado. – Realizar visita a inmuebles. – Elaborar informe de análisis de propuestas. – Realizar reunión con directora de proyecto y patrocinador para selección de bodega. – Negociar con proveedor las condiciones del arrendamiento. – Suscribir el contrato de arrendamiento. – Levantar información sobre la norma gubernamental vigente en materia de mensajería y transporte.

<p>Rol: Responsable Marketing Digital y TICS Nombre: Benjamín Martín</p>	<p>ben.martin @gmail.com 0956233210</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las diferentes alternativas de mensajería y transporte. - Realizar contratación de servicio de entregas. - Levantar información de oferta nacional sobre productos de fiesta. - Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes nacionales. - Elaborar base de datos de los potenciales proveedores nacionales seleccionados. - Analizar el entorno actual del mercado. - Elaborar informe con plan de estrategias de mercadeo. - Solicitar aprobación de estrategias. - Elaborar cronograma para el plan de acción. - Identificar las potenciales organizaciones para negociar alianzas. - Elaborar las propuestas para las distintas organizaciones. - Gestionar audiencia en las organizaciones. - Presentar propuestas a las diferentes organizaciones. - Realizar seguimiento a organizaciones. - Suscribir convenios con organizaciones. - Diseñar artes para descripción de productos. - Crear portafolio fotográfico de productos. - Diseñar el formato del catálogo. - Elaborar el contenido del catálogo. - Levantar información de proveedores de tiendas virtuales. - Solicitar cotizaciones a los diferentes oferentes. - Elaborar informe de análisis de propuestas. - Realizar contratación de la tienda virtual. - Configurar condiciones en plataforma para tienda virtual. - Cargar contenidos en plataforma virtual.
<p>Rol: Asistente Nombre: Cayetana Simón</p>	<p>csimon369 @gmail.com 0991478545</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia operativa del proyecto

TABLA 25

Matriz de asignación de responsabilidades

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI						
Nomenclatura						
	R	Responsable				
	A	Aprobador				
	C	Consultado				
	I	Informado				
ID Actividad	Nombre Actividad	Patrocinador	Director de proyecto	Responsable Administrativo Financiero	Responsable Marketing Digital y TICS	Asistente
ACT01	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de adquisiciones locales e importaciones.		A	R	I	I
ACT02	Elaborar procedimiento de adquisición de mercadería.	C	A	R		I
ACT03	Levantar información de oferta nacional sobre productos de fiesta.		A		R	I
ACT04	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes nacionales.		A		R	I
ACT05	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores nacionales seleccionados.	I	A	C	R	I
ACT06	Levantar información de oferta internacional sobre productos de fiesta.		A	R		I
ACT07	Solicitar cotizaciones a diferentes oferentes internacionales.		A	R		I
ACT08	Elaborar base de datos de los potenciales proveedores internacionales seleccionados.	I	A	R	C	I
ACT09	Analizar el entorno actual del mercado.	C	A	I	R	I
ACT10	Definir precios de venta	A	C	R	I	I
ACT11	Elaborar informe con plan de estrategias de mercadeo.	C	A	C	R	I

ACT12	Solicitar aprobación de estrategias.	A	C	I	R	
ACT13	Elaborar cronograma para el plan de acción.	C	A	I	R	I
ACT14	Identificar las potenciales organizaciones para negociar alianzas.	C	A	I	R	I
ACT15	Elaborar las propuestas para las distintas organizaciones.	C	A	I	R	I
ACT16	Gestionar audiencia en las organizaciones.		A		R	I
ACT17	Presentar propuestas a las diferentes organizaciones.		A		R	I
ACT18	Realizar seguimiento a organizaciones.		A		R	I
ACT19	Suscribir convenios con organizaciones.	A	C	I	C	R
ACT20	Desarrollar el Business Canvas Model del negocio.	C	A	R	C	I
ACT21	Identificar la estructura organizacional que se aplicará.	A	C	R	I	I
ACT22	Elaborar manual de procesos y etapas de implementación.	C	A	R	I	I
ACT23	Actualizar lista de productos potenciales.	A	C	R	I	I
ACT24	Categorizar productos por temática.	C	A	R	I	I
ACT25	Seleccionar productos para el catálogo.		A	R	I	I
ACT26	Definir cantidades por producto.		A	R	C	I
ACT27	Elaborar lista de productos con sus atributos.		A	R	C	I
ACT28	Diseñar artes para descripción de productos.		A	C	R	I
ACT29	Crear portafolio fotográfico de productos.		A	C	R	I
ACT30	Diseñar el formato del catálogo.	C	A		R	I
ACT31	Elaborar el contenido del catálogo.	I	A	C	R	I
ACT32	Levantar información de proveedores de tiendas virtuales.	I	A	I	R	I
ACT33	Solicitar cotizaciones a los diferentes oferentes.	I	A	I	R	I
ACT34	Elaborar informe de análisis de propuestas.	I	A	C	R	I

ACT35	Realizar contratación de la tienda virtual.	A	C	I	R	I
ACT36	Levantar información de bodegas disponibles en el sector seleccionado.	I	A	R	I	I
ACT37	Realizar visita a inmuebles.	C	A	R		I
ACT38	Elaborar informe de análisis de propuestas.		A	R	I	I
ACT39	Realizar reunión con directora de proyecto y patrocinador para selección de bodega.	A	C	C		R
ACT40	Negociar con proveedor las condiciones del arrendamiento.	I	A	R	I	I
ACT41	Suscribir el contrato de arrendamiento.	A	C	C	I	R
ACT42	Levantar información sobre la normas gubernamentales vigentes en materia de mensajería y transporte.	I	A	R	I	I
ACT43	Identificar las diferentes alternativas de mensajería y transporte.	C	A	R	I	I
ACT44	Realizar contratación de servicio de entregas.	A	C	R	I	I
ACT45	Configurar condiciones en plataforma para tienda virtual.	C	A	C	R	I
ACT46	Cargar contenidos en plataforma virtual.	C	A	C	R	I

3.2.2.2 Proceso: Estimar los recursos de las actividades

El detalle de los recursos para cada actividad se encuentra descrito en el numeral 3.1.2.2 Procesos: Definir, secuenciar y estimar duración de actividades; mientras que su estimación fue detallada en el plan de gestión de los recursos, en el ítem 3.2.2.1

3.2.3. Planificación de la gestión de las comunicaciones

3.2.3.1 Proceso: Planificar la gestión de las comunicaciones

TABLA 26

Plan de gestión de las comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES			
Identificación del Proyecto			
Fecha	08 de abril de 2020		
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas		
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.		
Necesidades de comunicación			
Información		Técnicas de comunicación	
Documentación de la gestión del proyecto		Correo electrónico a los miembros del equipo	
Actas de reuniones		Se elaborarán actas de reunión con acuerdos, decisiones tomadas, etc, que serán enviadas por correo electrónico a los interesados de la reunión celebrada.	
Informe de Desempeño semanal		Este informe será socializado con el equipo en la reunión semanal planificada.	
Tipos de reuniones			
Tipo	Alcance	Condiciones	Objetivo
<i>Reuniones con equipo de proyecto</i>	Revisión de cumplimiento de acuerdos en acta de reunión anterior.	Convocatoria realizada por Directora de proyecto Todos los lunes a las 9am	Seguimiento al avance del proyecto.

	<p>Análisis de avance y desempeño del proyecto.</p> <p>Presentación de entregables, de existir.</p>		
<i>Reuniones con Patrocinador</i>	<p>Revisión de avance del proyecto.</p> <p>Consultas sobre diferentes actividades de los entregables que requieren su atención y aprobación.</p>	Reuniones semanales de acuerdo a disponibilidad de patrocinador	<p>Seguimiento al avance del proyecto.</p> <p>Toma de decisiones.</p>
<i>Reuniones extraordinarias</i>	<p>Pueden realizarse con equipo o patrocinador.</p> <p>Para tratar temas no esperados.</p>	Según demanda. Se convocará vía telefónica previa aprobación de la directora del proyecto.	Solventar temas urgentes.

Guía de comunicación

Reuniones

- Envío de convocatoria 24 horas antes.
 - En la convocatoria se especificará el lugar, la hora y los temas a tratar.
- Puntualidad.
- Elaboración de acta de reunión con compromisos y acuerdos, que será enviada vía correo electrónico a todos los miembros del equipo.

Correo electrónico

- Constituye el medio formal de comunicación para el proyecto. Los correos electrónicos que se utilizarán son exclusivamente los señalados en este plan de gestión.
- Los correos electrónicos para el Patrocinador serán enviados únicamente por la Directora del proyecto, salvo indicación expresa.
- Todos los correos electrónicos (enviados y recibidos) deberán ser puestos en conocimiento de la Directora del proyecto.

Mensajería instantánea

- Se creará un grupo de mensajería digital en la aplicación móvil WhatsApp con el fin de mantener una comunicación estrecha con los miembros del equipo.

Documentación

- Cada miembro de equipo deberá mantener una carpeta digital de todas las versiones de los resultados de sus actividades, que serán remitidas a la Directora del proyecto al cierre de cada entregable.
- Para almacenamiento y envío de documentación se utilizará la aplicación Google Drive.

Restricciones

- Debe cumplirse con las reuniones semanales.
 - Las reuniones no deben durar más de dos horas.
 - No se podrán enviar correos electrónicos al Patrocinador sin previa autorización de la Directora del proyecto.
 - No se deberá enviar cadenas ni información irrelevante en el grupo de mensajería digital del equipo del proyecto.
-

3.3 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

3.3.1 Proceso: Planificar la gestión de riesgos

TABLA 27

Plan de gestión de riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	
Identificación del Proyecto	
Fecha	10 de abril de 2020
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Estrategia de riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> - El plan de gestión de riesgos se encuentra a cargo de la Directora de Proyectos, quien levantará, junto con el equipo, información de los posibles riesgos que pueden presentarse durante la vida del proyecto, con el objetivo de desarrollar estrategias para evitar, mitigar, transferir y/o aceptar los riesgos. - El impacto de los riesgos identificados será analizado para su prevención y el desarrollo de un plan de respuesta a los mismos. - El monitoreo del riesgo se realizará semanalmente para detección de nuevos riesgos y el estado de los ya identificados. 	
Metodología	

Para la identificación de posibles riesgos, se realizarán reuniones con el equipo del proyecto, utilizando la técnica "lluvia de ideas" en la que participarán también los *stakeholders* catalogados con poder alto. De esta manera se levantará información de diferentes individuos con distintos niveles de tolerancia al riesgo.

Los riesgos serán registrados y codificados con números únicos. Se realizará análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos que determinarán su impacto y en qué etapa del proyecto aparecerán.

Roles y responsabilidades

- El listado de los posibles riesgos será levantado por todo el equipo del equipo del proyecto.
- El responsable de la gestión de riesgos será la directora del proyecto.
- El responsable administrativo financiero y el responsable de marketing digital y tecnología serán los encargados de documentar los riesgos en la matriz de riesgos designada para el efecto.
- La Directora del proyecto se encargará también del monitoreo de los riesgos identificados y de la identificación de los riesgos desconocidos no identificados.

3.3.2 Proceso: Identificar los riesgos

TABLA 28

Identificación de riesgos del proyecto

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							
ID #	ENTREGABLE	CAUSA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFEECTO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DISPARADOR	CATEGORÍA DEL RIESGO
R01	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Crisis económica debido a emergencia sanitaria	Modificación de políticas estatales sobre impuestos, comercialización e importación	Manual de procedimiento desactualizado	Amenaza	Emisión de reformas, decretos, etc.	Externo
R02	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Informalidad de proveedores nacionales	Impuntualidad en la entrega de cotizaciones de productos de fiesta de proveedores nacionales	Retraso en cronograma del proyecto	Amenaza	Cotización no sea entregada en la fecha estimada	Externo

R03	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Contacto a distancia con un mercado desconocido	Envío de cotizaciones falsas o erróneas	Retraso en cronograma del proyecto	Amenaza	Recepción de cotizaciones incompletas o con ítems erróneos	Externo
R04	Plan de mercadeo	Falta de información del mercado	El precio definido de venta no se estime correctamente	Precios altos no atractivos para el cliente	Amenaza	Baja rotación de inventario	Técnico/Funcional/Calidad
R05	Plan de mercadeo	Falta de información del mercado	El precio definido de venta no se estime correctamente	Precios bajos que generan rentabilidad reducida o nula	Amenaza	Valor TIR	Técnico/Funcional/Calidad
R06	Plan de mercadeo	Plan de acción de mercadeo no se encuentra debidamente sustentado	No se aprueben las estrategias de mercadeo planteadas	Plan de mercadeo débil	Amenaza	Bajo nivel de visitas en tienda virtual	Dirección Proyectos
R07	Plan de mercadeo	Emergencia sanitaria mundial	Bajo número de alianzas estratégicas	Mayor gasto en plan de marketing	Amenaza	Bajo número de convenios suscritos	Externo
R08	Modelo de gestión de negocio	Patrocinador no tenga claro el modelo de negocio que pretende construir	Diseño de modelo de negocio ineficiente	Diseño de estructura organizacional errónea o incompleta	Amenaza	La estructura organizacional no cumple las necesidades del negocio	Técnico/Funcional/Calidad
R09	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Emergencia sanitaria mundial	Cambio en tendencias y preferencias del consumidor	Catálogo no cuenta con productos preferidos por el mercado	Amenaza	Identificación de nuevas tendencias	Externo
R10	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Emergencia sanitaria mundial	Poca disponibilidad de los productos seleccionados para el catálogo	Catálogo con productos no disponibles	Amenaza	Respuesta negativa cuando se solicite el producto	Externo
R11	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Tiempos de entrega no establecidos en contrato con fotógrafo	Retraso en la entrega de las fotografías de los productos	Retraso en cronograma del proyecto	Amenaza	Impuntualidad en la fecha de entrega	Externo
R12	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Características no especificadas en contrato con fotógrafo	Fotografías de baja calidad	Afectación a calidad de catálogo	Amenaza	Entrega de fotografías	Externo
R13	Tienda virtual	Escaso estudio de oferta de tiendas virtuales	Servicios de tienda virtual contratada no cuenta con las características de las necesidades del negocio	Tienda virtual no cumple expectativas de patrocinador	Amenaza	Parametrización parcial de características necesarias	Técnico/Funcional/Calidad
R14	Tienda virtual	Emergencia sanitaria mundial	Volatilidad en el precio de alquiler de bodegas en la ciudad de Quito	Arriendo a alto costo	Amenaza	Resultado de búsqueda de bodegas disponibles	Externo

R15	Tienda virtual	Escueta revisión de inmueble	Problemas estructurales de la bodega	Daño a la calidad del inventario	Amenaza	Evidencia de problemas en el inmueble	Técnico/Funcional/Calidad
R16	Tienda virtual	Impuntualidad del arrendador	Entrega de bodega no se realice a tiempo	Demora en cronograma del proyecto	Amenaza	Incumplimiento en la fecha establecida	Externo
R17	Tienda virtual	Escaso estudio de oferta de empresas que ofrecen servicio a domicilio	Servicio contratado no está alineado a las características de las necesidades del negocio	Servicio a domicilio no cumple expectativas	Amenaza	Quejas de clientes	Externo
R18	Tienda virtual	Falta de capacitación en uso de plataforma de tienda virtual	Parametrización errónea de características y catálogo de productos en tienda virtual	Información errónea visualizada en tienda virtual	Amenaza	Quejas de clientes	Técnico/Funcional/Calidad

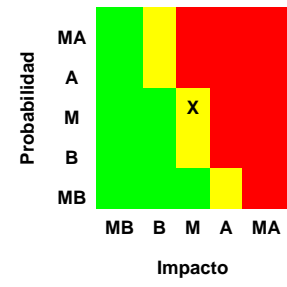
3.3.3 Proceso: Realizar el análisis cualitativo de riesgos

TABLA 29

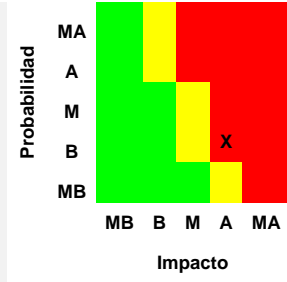
Análisis cualitativo de los riesgos del proyecto

ANÁLISIS CUALITATIVO						
ID #	ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	OBJETIVO AFECTADO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MATRIZ DE CALOR
R01	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Modificación de políticas estatales sobre impuestos, comercialización e importación	C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual.	Medio	Bajo	<p>Heatmap for R01: Probability (Y-axis: MA, A, M, B, MB) vs Impact (X-axis: MB, B, M, A, MA). A red 'X' is located at the intersection of 'M' probability and 'M' impact.</p>
R02	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Impuntualidad en la entrega de cotizaciones de productos de fiesta de proveedores nacionales	C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual.	Bajo	Bajo	<p>Heatmap for R02: Probability (Y-axis: MA, A, M, B, MB) vs Impact (X-axis: MB, B, M, A, MA). A red 'X' is located at the intersection of 'B' probability and 'M' impact.</p>

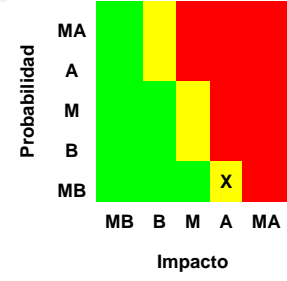
R03 Manual de procedimiento para procura de mercadería Envío de cotizaciones falsas o erróneas C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual. Medio Medio



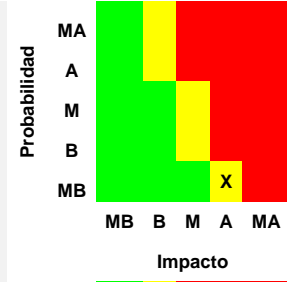
R04 Plan de mercadeo El precio definido de venta no se estime correctamente D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual. Bajo Alto



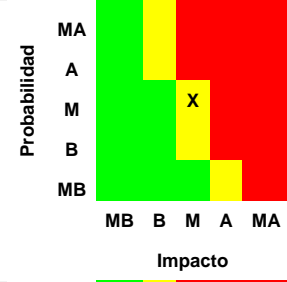
R05 Plan de mercadeo El precio definido de venta no se estime correctamente D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual. Muy Bajo Alto



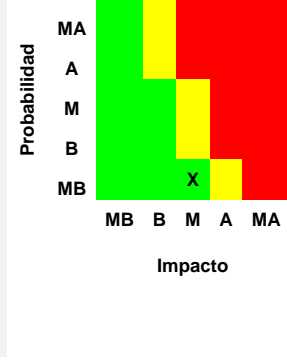
R06 Plan de mercadeo No se aprueben las estrategias de mercadeo planteadas D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual. Muy Bajo Alto



R07 Plan de mercadeo Bajo número de alianzas estratégicas D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual. Medio Medio

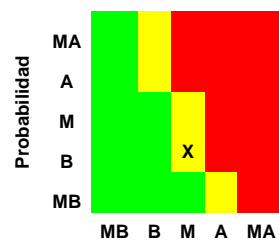


R08 Modelo de gestión de negocio Diseño de modelo de negocio ineficiente E. Diseñar el modelo de gestión del negocio. Muy Bajo Medio

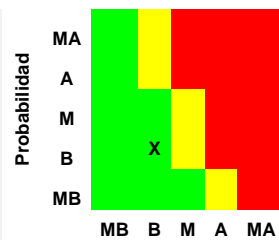


R09	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Cambio en tendencias y preferencias del consumidor	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	Bajo	Alto	
R10	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Poca disponibilidad de los productos seleccionados para el catálogo	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	Bajo	Medio	
R11	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Retraso en la entrega de las fotografías de los productos	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	Bajo	Medio	
R12	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Fotografías de baja calidad	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	Muy Bajo	Alto	
R13	Tienda virtual	Servicios de tienda virtual contratada no cuenta con las características de las necesidades del negocio	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	Muy Bajo	Alto	
R14	Tienda virtual	Volatilidad en el precio de alquiler de bodegas en la ciudad de Quito	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	Bajo	Bajo	

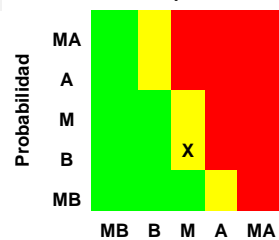
R15 Tienda virtual Problemas estructurales de la bodega A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor. Bajo Medio



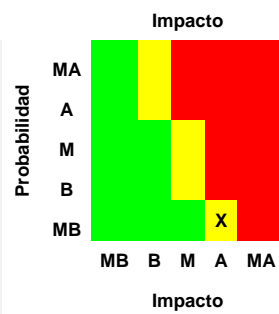
R16 Tienda virtual Entrega de bodega no se realice a tiempo A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor. Bajo Bajo



R17 Tienda virtual Servicio contratado no está alineado a las características de las necesidades del negocio A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor. Bajo Medio



R18 Tienda virtual Parametrización errónea de características y catálogo de productos en tienda virtual A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor. Muy Bajo Alto



3.3.4 Proceso: Realizar el análisis cuantitativo de riesgos

TABLA 30

Análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto

ANÁLISIS CUANTITATIVO							
ID #	ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	OBJETIVO AFECTADO	PROB. (%)	IMPAC. (%)	Costo entregable	EFEECTO (\$)
R01	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Modificación de políticas estatales sobre impuestos, comercialización e importación	C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual.	30%	15%	4.122	\$ 185,49
R02	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Impuntualidad en la entrega de cotizaciones de productos de fiesta de proveedores nacionales	C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual.	15%	15%	4.122	\$ 92,75
R03	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Envío de cotizaciones falsas o erróneas	C. Diseñar el procedimiento de adquisición de los productos de fiesta temática para la tienda virtual.	30%	30%	4.122	\$ 370,98
R04	Plan de mercadeo	El precio definido de venta no se estime correctamente	D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual.	15%	45%	8.072	\$ 544,86
R05	Plan de mercadeo	El precio definido de venta no se estime correctamente	D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual.	1%	45%	8.072	\$ 36,32
R06	Plan de mercadeo	No se aprueben las estrategias de mercadeo planteadas	D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual.	1%	45%	8.072	\$ 36,32
R07	Plan de mercadeo	Bajo número de alianzas estratégicas	D. Desarrollar el plan de mercadeo de la tienda virtual.	30%	30%	8.072	\$ 726,48
R08	Modelo de gestión de negocio	Diseño de modelo de negocio ineficiente	E. Diseñar el modelo de gestión del negocio.	1%	30%	2.920	\$ 8,76
R09	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Cambio en tendencias y preferencias del consumidor	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	15%	45%	12.148	\$ 819,99

R10	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Poca disponibilidad de los productos seleccionados para el catálogo	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	15%	30%	12.148	\$ 546,66
R11	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Retraso en la entrega de las fotografías de los productos	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	15%	30%	12.148	\$ 546,66
R12	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Fotografías de baja calidad	B. Elaborar el catálogo de productos de fiestas temáticas.	1%	45%	12.148	\$ 54,67
R13	Tienda virtual	Servicios de tienda virtual contratada no cuenta con las características de las necesidades del negocio	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	1%	45%	14.983	\$ 67,42
R14	Tienda virtual	Volatilidad en el precio de alquiler de bodegas en la ciudad de Quito	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	15%	15%	14.983	\$ 337,12
R15	Tienda virtual	Problemas estructurales de la bodega	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	15%	30%	14.983	\$ 674,24
R16	Tienda virtual	Entrega de bodega no se realice a tiempo	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	15%	15%	14.983	\$ 337,12
R17	Tienda virtual	Servicio contratado no está alineado a las características de las necesidades del negocio	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	15%	30%	14.983	\$ 674,24
R18	Tienda virtual	Parametrización errónea de características y catálogo de productos en tienda virtual	A. Crear el esquema de la tienda virtual con características atractivas para el consumidor.	1%	45%	14.983	\$ 67,42
TOTAL							\$ 6.127,49

3.3.5 Proceso: Planificar la respuesta a los riesgos

TABLA 31

Plan de respuesta a los riesgos del proyecto

RESPUESTA A LOS RIESGOS						MONITOREO Y CONTROL
ID #	ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE REVISIÓN
R01	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Modificación de políticas estatales sobre impuestos, comercialización e importación	Mitigar	Revisar periódicamente de reformas gubernamentales para mantener actualizado el manual.	Resp. Adm. Fin	Semanal
R02	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Impuntualidad en la entrega de cotizaciones de productos de fiesta de proveedores nacionales	Mitigar	Considerar plazo adicional en cronograma de proyecto para evitar retrasos.	Resp. Mkt. Dig.	Semanal
R03	Manual de procedimiento para procura de mercadería	Envío de cotizaciones falsas o erróneas	Mitigar	Seleccionar rigurosamente los proveedores, a través de análisis de calificaciones y reputación en diferentes portales web.	Resp. Adm. Fin	Semanal
R04	Plan de mercadeo	El precio definido de venta no se estime correctamente	Mitigar	Analizar profundamente el mercado para la definición de precio.	Resp. Adm. Fin	Semanal
R05	Plan de mercadeo	El precio definido de venta no se estime correctamente	Evitar	Analizar profundamente el mercado para la definición de precio.	Resp. Adm. Fin	Semanal
R06	Plan de mercadeo	No se aprueben las estrategias de mercadeo planteadas	Evitar	Elaborar plan de acción de mercadeo integral, debidamente sustentado y con las justificaciones necesarias.	Directora de proyecto	Semanal
R07	Plan de mercadeo	Bajo número de alianzas estratégicas	Mitigar	Realizar propuestas atractivas para empresas objetivo.	Directora de proyecto	Semanal

R08	Modelo de gestión de negocio	Diseño de modelo de negocio ineficiente	Evitar	Asesorar a patrocinador para la definición adecuada del modelo de negocio que requiere el mismo.	Directora de proyecto	Semanal
R09	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Cambio en tendencias y preferencias del consumidor	Mitigar	Revisar periódicamente las tendencias sobre fiestas. Identificar alternativas para celebraciones en el nuevo orden mundial por la pandemia.	Resp. Mkt. Dig.	Semanal
R10	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Poca disponibilidad de los productos seleccionados para el catálogo	Mitigar	Revisar periódicamente las tendencias sobre fiestas. Identificar alternativas para celebraciones en el nuevo orden mundial por la pandemia.	Resp. Adm. Fin	Semanal
R11	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Retraso en la entrega de las fotografías de los productos	Mitigar	Establecer condiciones de plazo en contrato de fotografía.	Resp. Mkt. Dig.	Semanal
R12	Catálogo de productos de fiestas temáticas	Fotografías de baja calidad	Mitigar	Establecer condiciones de calidad, características y material en contrato de fotografía.	Resp. Mkt. Dig.	Semanal
R13	Tienda virtual	Servicios de tienda virtual contratada no cuenta con las características de las necesidades del negocio	Evitar	Evaluar diferentes proveedores de plataformas virtuales con el fin de escoger la opción adecuada.	Resp. Mkt. Dig.	Semanal
R14	Tienda virtual	Volatilidad en el precio de alquiler de bodegas en la ciudad de Quito	Aceptar	Analizar diferentes opciones disponibles para arriendo.	Resp. Adm. Fin	Semanal
R15	Tienda virtual	Problemas estructurales de la bodega	Evitar	Realizar una evaluación estructural de la bodega a alquilar.	Resp. Adm. Fin	Semanal
R16	Tienda virtual	Entrega de bodega no se realice a tiempo	Mitigar	Establecer condiciones de plazo de entrega en contrato de arrendamiento.	Directora de proyecto	Semanal

R17	Tienda virtual	Servicio contratado no está alineado a las características de las necesidades del negocio	Mitigar	Evaluar diferentes proveedores con el fin de escoger la opción adecuada.	Resp. Adm. Fin	Semanal
-----	----------------	---	---------	--	----------------	---------

R18	Tienda virtual	Parametrización errónea de características y catálogo de productos en tienda virtual	Evitar	Programar capacitaciones para el uso de la plataforma con la empresa contratante.	Resp. Mkt. Dig.	Semanal
-----	----------------	--	--------	---	-----------------	---------

3.4 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

3.4.1 Planificación de la gestión de las adquisiciones

3.4.1.1 Proceso: Planificar la gestión de las adquisiciones

TABLA 32

Plan de gestión de las adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	
Identificación del Proyecto	
Fecha	15 de abril de 2020
Nombre del Proyecto	Plan para la implementación de tienda virtual para productos de fiestas temáticas
Director del Proyecto	Ma. Alejandra Yépez H.
Descripción del proceso	

Para la identificación de las características y condiciones de las adquisiciones que se realizarán en el proyecto se considerará la información de:

- Línea base del alcance
- Cronograma
- Estimación de costos por actividad
- Recursos de cada actividad
- Plan de gestión de la calidad
- Matriz RACI
- Requisitos de recursos
- Matriz de riesgos
- Registro de interesados

Posterior al análisis "hacer o comprar", se elabora la matriz de adquisiciones del proyecto que detalla los productos y servicios que serán adquiridos, la forma de contactar a los proveedores, el responsable de la compra y el cronograma de las adquisiciones establecidas.

Las cotizaciones, las solicitudes de compra y los contratos que se suscriban estarán expresados en dólares americanos (USD), de precio fijo.

Para la selección de proveedores se realizará un análisis en base a costos, calidad y plazo de entrega de los productos requeridos.

Procedimientos estándar

Adquisición de materiales de oficina, equipos y softwares

- Solicitar lista de recursos aprobados con especificaciones y cronograma de entrega
- Realizar solicitudes de cotización
- Seleccionar la mejor alternativa con base en precio, calidad, plazo de entrega, reputación del proveedor)

- Elaboración y aprobación de orden de compra
- Realizar pedido
- Pago contra entrega de productos

Contratación de productos y servicios

- Solicitar lista de recursos aprobados con especificaciones y cronograma de entrega
- Elaboración de Términos de referencia (TDRs) o Enunciado del Trabajo (SOW)
- Aprobación de Términos de referencia (TDRs) o Enunciado del Trabajo (SOW)
- Realizar solicitudes de cotización
- Seleccionar la mejor alternativa con base en precio, calidad, plazo de entrega, calificación del proveedor)
- Elaboración y aprobación de orden de compra
- Suscripción de contrato
- Pago de acuerdo con condiciones de contrato

Métricas

Las métricas que se utilizarán para la gestión de los contratos serán las determinadas en los Términos de referencia (TDRs) o Enunciado del Trabajo (SOW) elaborados para cada adquisición.

Restricciones y supuestos

- Que sí habrá proveedores en el mercado con las características de los bienes y servicios que se adquirirán o contratarán.
 - Que los proveedores cumplan con los términos y condiciones establecidos en el contrato.
 - Que las TDRs o SOWs cuenten con todas las especificaciones requeridas para el bien o servicio que será adquirido o contratado.
-

Plan de respuesta a riesgos identificados

- R11-Retraso en la entrega de las fotografías de los productos: Establecer condiciones de plazo en contrato de fotografía.
- R12-Fotografías de baja calidad: Establecer condiciones de calidad, características y material en contrato de fotografía.
- R13-Servicios de tienda virtual contratada no cuenta con las características de las necesidades del negocio: Evaluar diferentes proveedores de plataformas virtuales con el fin de escoger la opción adecuada.
- R14-Volatilidad en el precio de alquiler de bodegas en la ciudad de Quito: Analizar diferentes opciones disponibles para arriendo.
- R15-Problemas estructurales de la bodega: Realizar una evaluación estructural de la bodega a alquilar.
- R16-Entrega de bodega no se realice a tiempo: Establecer condiciones de plazo de entrega en contrato de arrendamiento.
- R17-Servicio contratado no está alineado a las características de las necesidades del negocio: Evaluar diferentes proveedores con el fin de escoger la opción adecuada.

Se han planificado realizar las adquisiciones detalladas en la tabla a continuación.

TABLA 33

Matriz de adquisiciones

MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO						
Producto o servicio	Entregable	Tipo de contrato	Medio contacto proveedor	Responsable	Cronograma	
					Inicio	Suscripción de contrato / Adquisición
Material de oficina	Todo el proyecto	Precio fijo	- Solicitud de información por correo e. - Revisión características por correo electrónico - Coordinaciones telefónicas	Resp. Adm. Fin	25/5/2020	1/6/2020

Transporte	Todo el proyecto	Precio fijo	- Solicitud de información por correo electrónico - Revisión características por correo electrónico - Coordinaciones telefónicas	Resp. Adm. Fin	25/5/2020	1/6/2020
Computador	Todo el proyecto	Precio fijo	- Solicitud de información por correo electrónico - Revisión características por correo electrónico - Coordinaciones telefónicas	Resp. Adm. Fin	18/5/2020	25/5/2020
Impresora	Todo el proyecto	Precio fijo	- Solicitud de información por correo electrónico - Revisión características por correo electrónico - Coordinaciones telefónicas	Resp. Adm. Fin	18/5/2020	25/5/2020
Software 1	Todo el proyecto	Precio fijo	- Proveedor predefinido	Directora de Proyecto	1/6/2020	1/6/2020
Software 2	1.4 Catálogo de productos de fiestas temáticas	Precio fijo	- Solicitud de información por correo electrónico - Revisión características por correo electrónico - Coordinaciones telefónicas	Directora de Proyecto	1/9/2020	8/9/2020
Contrato fotógrafo	1.4 Catálogo de productos de fiestas temáticas	Precio fijo	- Solicitud de información por correo electrónico - Entrevistas - Coordinaciones telefónicas	Resp. Mkt. Dig.	6/8/2020	8/9/2020
Contrato tienda virtual	1.5 Tienda Virtual	Precio fijo	- Solicitud de información por portal web	Directora de Proyecto	6/11/2020	1/12/2020
Contrato arrendamiento	1.5 Tienda Virtual	Precio fijo	- Solicitud de información por portal web - Entrevistas - Coordinaciones telefónicas	Directora de Proyecto	9/9/2020	15/10/2020
Contratación servicio de entregas	1.5 Tienda Virtual	Precio fijo	- Solicitud de información por correo electrónico - Entrevistas - Coordinaciones telefónicas	Directora de Proyecto	16/10/2020	30/10/2020

3.4.2 Planificación de la gestión de interesados del proyecto

3.4.2.1 Proceso: Planificar el involucramiento de los interesados

Una vez ejecutados los procesos en la fase de inicio del proyecto (numeral 2.1.1 del capítulo 2 del presente documento), en los cuales se identificaron a los interesados y se levantaron sus expectativas referentes al proyecto, se desarrolló la planificación del involucramiento de los interesados, con el objetivo de establecer enfoques para involucrarlos, en función a sus expectativas, interés e impacto en el proyecto.

Para ello, en primer lugar, se identificó los niveles actuales de participación que tienen los interesados, para compararlos con los niveles óptimos deseados para la correcta gestión del proyecto.

Posteriormente, en función al grado de interés y poder con respecto al proyecto, se clasificó a los interesados y se desarrolló estrategias para gestionar su involucramiento.

TABLA 34

Matriz de evaluación de seguimiento de los interesados

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO DE LOS INTERESADOS							
ISD STK	NOMBRE	ROL	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
STK 1	Daniel Cevallos	Patrocinador				C D	
STK 2	Ma. Alejandra Yépez H.	Directora de Proyecto					C D
STK 3	Tobias Lütke	CEO Shopify - Proveedor Tienda virtual	C			D	
STK 4	Brent Bellm	CEO BigCommerce - Proveedor Tienda virtual	C			D	
STK 5	Gonzalo Gil	CEO 3dcart - Proveedor Tienda virtual	C			D	
STK 6	Simón Ponce	Black Belt Marketing - Proveedor Publicidad				C D	
STK 7	Cayetana Hervas	Monkey Plus -Proveedor Publicidad				C D	

STK 8	Laura Cruz	Proveedor nacional productos de fiesta			C D
STK 9	Ismael Andrade	Proveedor nacional productos de fiesta			C D
STK 10	Bárbara Ayala	Proveedor nacional productos de fiesta			C D
STK 11	Savi Xu	Yiwu Ishow-Party Toy Factory - Proveedor internacional productos de fiesta			C D
STK 12	Sumail Xie	Owner Party - Proveedor internacional productos de fiesta			C D
STK 13	Zeng Eda	Yiwu Ruiqu E-Commerce - Proveedor internacional productos de fiesta			C D
STK 14	Camilo Páez	Arrendador bodega			C D
STK 15	Municipio de Quito	Entidad reguladora y de control			C D
STK 16	Servicio de Rentas Internas	Entidad reguladora y de control			C D
STK 17	Sofía Herrera	Potencial cliente de 31 años	C		D
STK 18	Martina Lindao	Potencial cliente de 40 años	C		D
STK 19	Isabella Ojeda	Potencial cliente de 50 años	C		D
STK 20	Raquel Maya	Potencial cliente de 60 años	C		D
STK 21	Benjamín Martín	Miembro del equipo del proyecto			C D

Nota: C= Nivel de participación actual / D= Nivel de participación deseado

TABLA 35

Matriz de clasificación y estrategias para el involucramiento de los interesados

MATRIZ DE CLASIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA INTERESADOS						
ISD STK	NOMBRE	ROL	Poder	Interés	Valoración	Estrategia
STK 1	Daniel Cevallos A.	Patrocinador	Alto	Alto	Bloqueador	Mantener satisfecho e informar constantemente
STK 2	Ma. Alejandra Yépez H.	Directora de Proyecto	Alto	Alto	Bloqueador	Mantener satisfecho e informar constantemente
STK 3	Tobias Lütke	CEO Shopify - Proveedor Tienda virtual	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 4	Brent Bellm	CEO BigCommerce - Proveedor Tienda virtual	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 5	Gonzalo Gil	CEO 3dcart - Proveedor Tienda virtual	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear

STK 6	Simón Ponce	Black Belt Marketing - Proveedor Publicidad	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 7	Cayetana Hervas	Monkey Plus - Proveedor Publicidad	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 8	Laura Cruz	Proveedor nacional productos de fiesta	Bajo	Alto	Desacelerador	Mantener informado
STK 9	Ismael Andrade	Proveedor nacional productos de fiesta	Bajo	Alto	Desacelerador	Mantener informado
STK 10	Bárbara Ayala	Proveedor nacional productos de fiesta	Bajo	Alto	Desacelerador	Mantener informado
STK 11	Savi Xu	Yiwu Ishow-Party Toy Factory - Proveedor internacional productos de fiesta	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 12	Sumail Xie	Owner Party - Proveedor internacional productos de fiesta	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 13	Zeng Eda	Yiwu Ruiqu E- Commerce - Proveedor internacional productos de fiesta	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 14	Camilo Páez	Arrendador bodega	Bajo	Bajo	Monitoreo	Monitorear
STK 15	Municipio de Quito	Entidad reguladora y de control	Bajo	Alto	Desacelerador	Mantener informado
STK 16	Servicio de Rentas Internas	Entidad reguladora y de control	Bajo	Alto	Desacelerador	Mantener informado
STK 17	Sofía Herrera	Potencial cliente de 31 años	Alto	Alto	Bloqueador	Mantener satisfecho e informar constantemente
STK 18	Martina Lindao	Potencial cliente de 40 años	Alto	Alto	Bloqueador	Mantener satisfecho e informar constantemente
STK 19	Isabella Ojeda	Potencial cliente de 50 años	Alto	Alto	Bloqueador	Mantener satisfecho e informar constantemente
STK 20	Raquel Maya	Potencial cliente de 60 años	Alto	Alto	Bloqueador	Mantener satisfecho e informar constantemente
STK 21	Benjamín Martin	Miembro del equipo del proyecto	Bajo	Alto	Desacelerador	Mantener informado

Nota: P: Poder (A alto, B bajo) / I: Interés (A alto, B bajo) / V: Valoración (NA No aliado – PA e IB, B Bloqueador – PA e IA, M Monitoreo – PB e IB, D Desacelerador – PB e IA).

4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1.1 Análisis de proveedores

Con el fin de determinar la alternativa rentable respecto al origen de los productos que se ofertarán a través de la tienda virtual, se realizó un análisis comparativo de precios, entre oferentes nacionales e internacionales. Para ello, se identificaron los precios de cada uno de los ítems preferidos por los potenciales clientes, los de mayor rotación, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado detallado en el numeral 1.1.3.1 del capítulo 1.

Ahora bien, citando nuevamente al capítulo mencionado, el total de la muestra encuestada asistió a 1.280 eventos y se deduce que, en base al presupuesto que registraron los encuestados (Figura 5), el monto promedio por cada agasajo es de USD \$150, calculado en base a una estimación de tres puntos:

$$E = \frac{P + Ml(4) + O}{6}$$

Donde P es el monto más bajo (pesimista), Ml el valor más probable y O el valor Más alto (optimista).

$$E = \frac{100 + 150(4) + 200}{6}$$

$$E = 150$$

Al multiplicar el monto estimado de cada compra USD \$150 por 1.280 transacciones al año, se obtiene un total de USD \$192.000,00 en ventas anuales.

Posteriormente, para definir el volumen de mercadería que será adquirido, con la información de las ventas efectuadas anualmente por Fantasías Vera durante los años 2016, 2017 y 2018 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019), se realizó una regresión lineal para pronosticar las ventas del año 2021. El resultado de esta estimación paramétrica es de USD \$2'746.417,50. Si se toma de este resultado el monto de USD \$192.000,00, identificándolo como el monto de ventas anuales que podría generar la tienda virtual, este representa aproximadamente el 7% de las ventas anuales de la competencia.

Es así que, con el monto anual máximo de ventas definido, se computó el número de unidades que serán adquiridas en función al costo unitario de las mismas, tanto con proveedores nacionales, como con proveedores internacionales (China). En el análisis con proveedores internacionales, se incluyeron los costos de importación y los impuestos inherentes.

TABLA 36

Inversión – proveedores nacionales

INVERSIÓN CON PROVEEDORES NACIONALES			
Tipo de producto	Unidades	Precio unitario	Total por producto
Globos	45.000	\$0,10	\$4.500,00
Vajilla y cubertería	30.000	\$0,10	\$3.000,00
Confeti biodegradable	20.000	\$0,20	\$4.000,00
Serpentina	8.000	\$0,30	\$2.400,00
Guirnaldas, banderines, colgantes	8.000	\$1,00	\$8.000,00
Sorpresas	20.000	\$0,50	\$10.000,00
Decoración tortas	5.000	\$1,00	\$5.000,00
Sets cotillón	1.500	\$3,00	\$4.500,00
Relleno piñatas y sorpresas	3.000	\$2,50	\$7.500,00
Otros	1.470	\$0,60	\$882,00
		Subtotal	\$49.782,00
		IVA	\$5.973,84
		TOTAL	\$55.755,84

Nota: Precios de proveedores nacionales al 01/03/2020. El tipo de producto "Otros" refiere a mercadería de diferentes características no clasificada.

TABLA 37

Inversión – proveedores internacionales

INVERSIÓN CON PROVEEDORES INTERNACIONALES			
Tipo de producto	Unidades	Precio unitario	Total por producto
Globos	45.000	\$0,04	\$1.800,00
Vajilla y cubertería	30.000	\$0,03	\$900,00
Confeti biodegradable	20.000	\$0,02	\$400,00
Serpentina	8.000	\$0,10	\$800,00
Guirnaldas, banderines, colgantes	8.000	\$0,60	\$4.800,00
Sorpresas	20.000	\$0,20	\$4.000,00
Decoración tortas	5.000	\$0,50	\$2.500,00
Sets cotillón	1.500	\$2,00	\$3.000,00
Relleno piñatas y sorpresas	3.000	\$1,50	\$4.500,00
Otros	1.470	\$0,30	\$441,00
Costo mercancía en país de origen (China)			\$23.141,00
Flete			\$1.000,00
Seguro			\$300,00
CIF			\$24.441,00
Impuestos AD VALOREM			\$7.332,30
FODINFA			\$122,21
IVA			\$3.827,46
Subtotal			\$35.722,97
ISD			\$1.222,05
TOTAL			\$36.945,02

Nota: Precios de proveedores internacionales al 01/03/2020. El tipo de producto "Otros" refiere a mercadería de diferentes características no clasificada.

Como resultado, se determinó que la adquisición de mercadería a través de proveedores internacionales, específicamente de origen chino, es la opción más rentable para este negocio, ya que existe una diferencia del 34% en costos.

4.1.2 Definición del precio de venta

Como se demuestra en los resultados del estudio de mercado detallados en el numeral 1.1.3.1 del capítulo 1, la principal competencia para el proyecto de tienda virtual es la empresa Fantasías Vera.

En tal sentido, se realizó un análisis de los precios de venta al público (PVP) con los que trabaja Fantasías Vera para definir el PVP aproximado de los mismos productos, que se comercializarán por la tienda virtual.

Para la estimación del PVP promedio de la mercadería, se incrementó un 15% al valor codificado de Fantasías Vera, con el objetivo de incluir el costo del servicio de entrega a domicilio que ofrecerá la tienda virtual.

TABLA 38

Definición de precio unitario

PRECIO COMPETENCIA		PRECIO ESTIMADO TIENDA VIRTUAL	
Tipo de producto	PVP	% adic.	PVP
Globos	\$0,10	15%	\$0,12
Vajilla y cubertería	\$0,10	15%	\$0,12
Confeti biodegradable	\$0,55	15%	\$0,63
Serpentina	\$0,20	15%	\$0,23
Guirnaldas, banderines, colgantes	\$1,50	15%	\$1,73
Sorpresas	\$0,80	15%	\$0,92
Decoración tortas	\$2,00	15%	\$2,30
Sets cotillón	\$3,00	15%	\$3,45
Relleno piñatas y sorpresas	\$3,00	15%	\$3,45
Otros	\$0,50	15%	\$0,58
Precio promedio	\$1,18		\$1,35

Es así que el precio de venta unitario promedio, calculado para el siguiente análisis financiero es USD\$1,35.

4.1.3 Proyección del flujo de caja

El presupuesto del proyecto para la implementación de la tienda virtual asciende a USD\$51.961,35, según lo identificado en el numeral 3.1.3.2 del capítulo 3.

Se considera que la puesta en marcha de las operaciones de la tienda virtual, se encuentran fuera del alcance del proyecto, por lo cual se establecen los siguientes ítems adicionales necesarios:

TABLA 39

Activos fijos

ACTIVOS FIJOS	USD
Computador portátil HP	\$800,00
Computador Dell	\$700,00
Impresora	\$400,00
Muebles y enseres	\$600,00
Licencias informáticas	\$500,00
Total	\$3.000,00

Para los gastos operacionales del giro del negocio, se establecieron los costos fijos y los costos variables durante cinco años.

TABLA 40

Gastos operacionales

GASTOS OPERACIONALES					
COSTOS FIJOS					
Descripción	USD (año 1)	USD (año 2)	USD (año 3)	USD (año 4)	USD (año 5)
Arriendo	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00
Insumos	\$36.945,00	\$36.945,00	\$36.945,00	\$36.945,00	\$36.945,00
Material de oficina e Internet	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Serv. básicos y telefonía celular	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Sueldos	\$21.917,28	\$21.917,28	\$21.917,28	\$21.917,28	\$21.917,28
Tienda virtual	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Hosting	\$110,00	\$110,00	\$110,00	\$110,00	\$110,00
Servicios aduaneros	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Embalaje	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Serv. Entrega a Domicilio	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
COSTOS VARIABLES					
Comisión Tarjetas de Crédito	\$7.596,74	\$7.193,89	\$8.153,07	\$8.824,50	\$9.112,26
Publicidad	\$8.000,00	\$6.330,62	\$7.193,89	\$8.153,07	\$8.824,50
Total	\$90.989,02	\$88.916,79	\$90.739,24	\$92.369,85	\$93.329,04

Como parte de los gastos operacionales se contempla el rubro Sueldos, cuyo desglose se detalla a continuación, contemplando el mínimo de personal requerido para operar:

TABLA 41

Gastos de personal

COSTOS DE PERSONAL							
Sueldo	Monto	Anual	IESS	3ero	4to	F. Reserva	Total
Gerente	\$1.000,00	\$12.000,00	\$115,00	\$1.000,00	\$400,00	\$83,30	\$13.598,30
Asistente	\$600,00	\$7.200,00	\$69,00	\$600,00	\$400,00	\$49,98	\$8.318,98
Total	\$1.600,00	\$19.200,00	\$184,00	\$1.600,00	\$800,00	\$133,28	\$21.917,28

Por lo tanto, con base en los antecedentes descritos, el monto de inversión inicial para el negocio es de USD \$91.906,35.

TABLA 42

Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	USD\$
Proyecto	\$51.961,35
Computador portátil HP	\$800,00
Computador Dell	\$700,00
Impresora	\$400,00
Inventario	\$36.945,00
Muebles y enseres	\$600,00
Licencias informáticas	\$500,00
Total de Inversiones	\$91.906,35

Para el análisis del presente caso, se consideran los siguientes datos:

TABLA 43

Datos del caso en análisis

DATOS GENERALES DEL CASO	
Descripción	Datos
Vida útil (años)	5
Cantidad a vender al 100% (u/año) =	141.970
Precio de venta (\$us/u) =	\$1,35
Impuestos a la Renta	22%

En ese sentido, se estableció el siguiente flujo de caja inicial, en el cual se considera un 60% de ventas dentro del primer año de operación; permitiendo que, en caso de un escenario pesimista, la organización pueda enfrentar el mismo.

TABLA 44

Flujo de caja inicial

FLUJO DE CAJA INICIAL					
Año	1	2	3	4	5
Progr. Vtas. (%)	60	70	85	95	95
Mercadería (u)	85.182	99.379	120.675	134.872	134.872
Ventas (\$us)	\$115.102,18	\$134.285,87	\$163.061,42	\$182.245,11	\$182.245,11
Costo Operacional	\$90.298,41	\$87.861,68	\$90.259,64	\$92.657,61	\$93.616,79

Respecto a los activos fijos, se calculó la depreciación anual por el método lineal, según la vida útil de cada activo.

TABLA 45

Depreciación de activos fijos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS								
Activos fijos	Costo (\$us)	V. U. (años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Desecho
Computador portátil HP	\$800,00	3	\$266,67	\$266,67	\$266,67	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Computador Dell	\$700,00	3	\$233,33	\$233,33	\$233,33	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impresora	\$400,00	3	\$133,33	\$133,33	\$133,33	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Muebles y enseres	\$600,00	10	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$300,00
Licencias informáticas	\$500,00	3	\$166,67	\$166,67	\$166,67	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Depreciación por año			\$860,00	\$860,00	\$860,00	\$60,00	\$60,00	\$300,00

Se ha establecido que el financiamiento para la inversión inicial se la realizará a través del sistema financiero ecuatoriano, bajo las siguientes condiciones:

TABLA 46

Financiamiento

APALANCAMIENTO	
Inversión fija	\$91.906,35
% Préstamo sobre Inversión	80%
Préstamo (P)	\$73.525,08
Interés (i)	11,83%
Años (n) =	5
Cuota (C)=	-\$20.310,74

Nota: *Tasa de interés efectiva máxima referencial para el sector comercial ordinario vigente al 25 de mayo de 2020. Tomada del Banco Central del Ecuador, 2020.

Se aplicó una tabla de amortización francesa, la cual arrojó los siguientes datos a cinco años plazo:

TABLA 47

Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Año	Deuda o Saldo	Cuota	Intereses	Amortización
1	\$73.525,08	\$20.310,74	\$8.698,02	\$11.612,73
2	\$61.912,35	\$20.310,74	\$7.324,23	\$12.986,51
3	\$48.925,84	\$20.310,74	\$5.787,93	\$14.522,82
4	\$34.403,03	\$20.310,74	\$4.069,88	\$16.240,87
5	\$18.162,16	\$20.310,74	\$2.148,58	\$18.162,16

Con las premisas anteriores expuestas, se desarrolló la proyección del estado de resultados, que evidencia una utilidad bruta desde el primer año de operación.

TABLA 48

Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$115.102,18	\$134.285,87	\$163.061,42	\$182.245,11	\$182.245,11
INGRESO NETO (1)	\$115.102,18	\$134.285,87	\$163.061,42	\$182.245,11	\$182.245,11
Costos Operativos	\$90.298,41	\$87.861,68	\$90.259,64	\$92.657,61	\$93.616,79
Costo Operacional	\$90.298,41	\$87.861,68	\$90.259,64	\$92.657,61	\$93.616,79
Costo No operat.	\$9.558,02	\$8.184,23	\$6.647,93	\$4.129,88	\$2.208,58
Depreciación	\$860,00	\$860,00	\$860,00	\$60,00	\$60,00
Costo Financiero (Intereses)	\$8.698,02	\$7.324,23	\$5.787,93	\$4.069,88	\$2.148,58
UTILIDAD BRUTA	\$15.245,75	\$38.239,96	\$66.153,85	\$85.457,63	\$86.419,74
Impuestos a utilidades (22%)	\$3.354,06	\$8.412,79	\$14.553,85	\$18.800,68	\$19.012,34

Ahora bien, previo al desarrollo del flujo de caja proyectado con apalancamiento, se realizó el cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado o WACC, para determinar el costo que supone acceder a las diferentes fuentes de financiamiento (Barajas, 2013). Para ello, se requirió en primera instancia computar la tasa de valoración de activos financieros, con los siguientes datos, actualizados al 22 de mayo de 2020:

- Tasa libre de riesgo (Rf): Bonos del tesoro de Estados Unidos
- Rentabilidad del mercado (Rm): Prima de riesgo de las acciones para Estados Unidos, con ajuste COVID-19
- Beta desapalancada (Bi): volatilidad para la industria *retail online*
- Riesgo país (Rp): Riesgo país para Ecuador

TABLA 49

Cálculo de tasa de rendimiento de capital propio

TASA RENDIMIENTO CAPITAL PROPIO	
Rf*	0,66%
Bi**	1,12
Rm***	6,02%
Rp****	41,34%
Tasa Rendimiento Capital Propio	48,00%

Nota:

*Rendimiento de bonos del tesoro de Estados Unidos. Tomado de Datosmacro.com, 2020.

**Beta desapalancada. Tomada de Damodaran, 2020.

***Rentabilidad del mercado. Tomado de Damodaran, 2020.

****Riesgo país Ecuador. Tomado del Banco Central del Ecuador, 2020.

TABLA 50

Cálculo de tasa WACC

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	
Inversión	\$91.906,35
Préstamo	\$73.525,08
Capital Propio	\$18.381,27
Préstamo/Inversión (%)	80,00%
Cap. Propio/Inversión (%)	20,00%
Tasa Préstamo (%)	11,83%
Tasa Capital Propio (%)	48,00%
Impuesto "T" (%)	22,00%
Tasa Ponderada (%)	16,98%

Finalmente, para el flujo de caja proyectado a cinco años con apalancamiento, se descontó el flujo libre de caja, o flujo del accionista, con el Costo de Capital

Promedio Ponderado o WACC, con el fin de calcular con mayor exactitud el valor del dinero en el tiempo.

TABLA 51

Flujo de caja proyectado con apalancamiento

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN CON FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Inversión	-\$91.906,35					
Capital de Trabajo		-\$17.711,16				
Ingresos		\$115.102,18	\$134.285,87	\$163.061,42	\$182.245,11	\$182.245,11
Costos Operat.		-\$90.298,41	-\$87.861,68	-\$90.259,64	-\$92.657,61	-\$93.616,79
Impuestos a utilidades		-\$3.354,06	-\$8.412,79	-\$14.553,85	-\$18.800,68	-\$19.012,34
Gasto deducible intereses		-\$8.698,02	-\$7.324,23	-\$5.787,93	-\$4.069,88	-\$2.148,58
Valor Desecho						\$300,00
Flujo Neto	-\$91.906,35	-\$4.959,47	\$30.687,17	\$52.460,00	\$66.716,95	67767,40
Préstamo o Deuda	\$73.525,08					
Amortización		-\$11.612,73	-\$12.986,51	-\$14.522,82	-\$16.240,87	-18162,16
Costo Financiero (Intereses)		-\$8.698,02	-\$7.324,23	-\$5.787,93	-\$4.069,88	-\$2.148,58
Flujo del Accionista	-\$18.381,27	-\$25.270,22	\$10.376,43	\$32.149,26	\$46.406,21	\$47.456,65
Flujo Neto descontado	-\$18.381,27	-\$21.601,70	\$7.582,38	\$20.082,03	\$24.779,45	\$21.661,65

4.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Partiendo del análisis generado en el apartado anterior, se seleccionaron los indicadores económicos principales que permitirán determinar la calidad del negocio, analizando su capacidad de generar beneficios y de ser sostenible a lo largo del tiempo.

TABLA 52

Indicadores

INDICADORES CON FINANCIAMIENTO	
Valor Actual Neto (VAN)	\$34.122,54
Tasa Ponderada del Proyecto (WACC)	16,98%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	41,79%
Inversión	\$91.906,35
Rentabilidad (TR)	37,13%

- El valor actual neto (VAN) es mayor a 0: El valor traído al presente de los cobros y pagos futuros de la inversión a la tasa seleccionada, generará beneficios.
- La tasa interna de retorno (TIR) es del 41,79%, que permite identificar la rentabilidad del negocio. Se fortalece con su comparación respecto a la tasa ponderada o Costo del Capital Promedio Ponderado (WACC) que es del 16,98%; evidenciando que la rentabilidad del negocio es mayor a su costo.
- Con respecto a la tasa de rentabilidad (TR), al ser del 37,13%, esta representa la ganancia de alto nivel, dentro del periodo de cinco años, con respecto a la inversión que será de USD \$91.906,35.
- En relación al flujo neto descontado, detallado en el análisis financiero, se comprueba que el período de recuperación de la inversión es al cuarto año.

4.3 VIABILIDAD

4.3.1. Punto de equilibrio

Para calcular el nivel de ventas mínimo necesario para cubrir los costos fijos y variables, se consideraron los datos del primer año de ejercicio.

TABLA 53

Datos para cálculo Punto de Equilibrio

DATOS	
Descripción	Datos
Costos fijos	\$75.392,28
Costo variable unitario	\$0,17
PVP unitario	\$1,35

Aplicando la fórmula del punto de equilibrio:

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Vta. Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$P.E = \frac{75.392,28}{1,35 - 0,17}$$

$$P.E = 63.633,11$$

Es decir, que el negocio requiere vender 63.633,11 unidades para alcanzar su punto de equilibrio; un total de ventas por USD \$ 85.984,25, que corresponde al 45% del total de ventas esperadas al año. Es decir, menos del porcentaje de ventas calculadas para el Año 1 (Tabla 44).

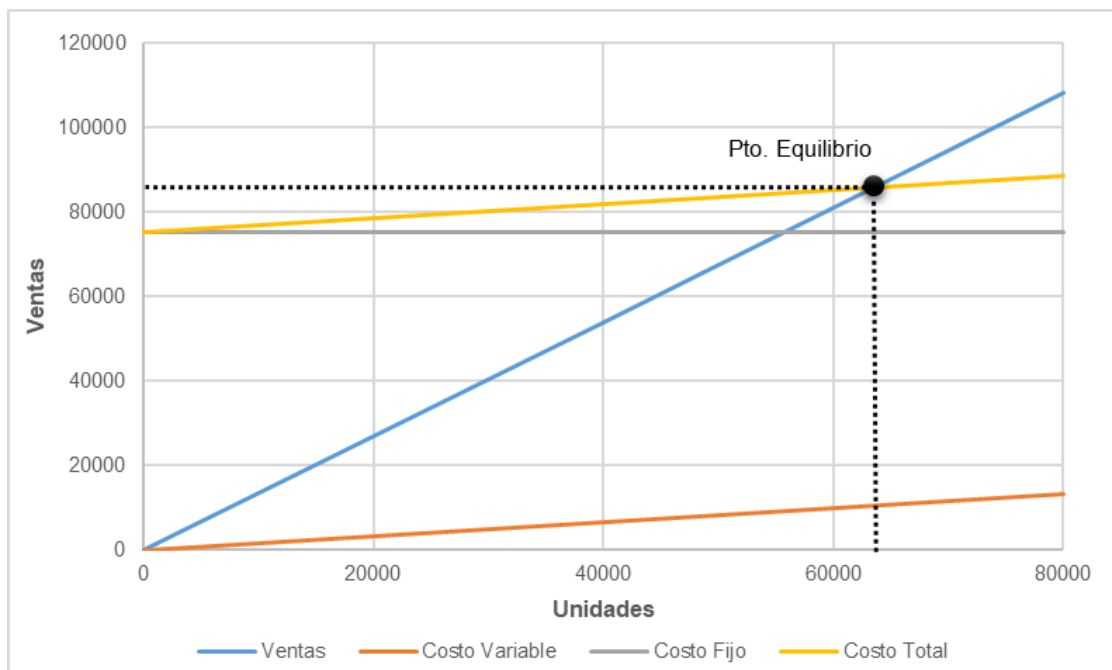


FIGURA 14. Punto de equilibrio

4.3.2. Análisis de indicadores

Una vez realizado el análisis financiero y económico del negocio, identificando los indicadores más oportunos para el proyecto, se determina que éste es viable en virtud de:

- Al contar con un valor actual neto (VAN) mayor a cero, se deduce que el negocio generará mayor valor del mínimo requerido para su equilibrio.
- La tasa interna de retorno (TIR) es del 41,79%, lo que significa que el negocio será rentable. Si se analiza el costo de oportunidad de invertir en este proyecto con esta tasa interna de retorno, comparado con colocar el capital en el sistema financiero para la generación de intereses, fácilmente se concluye que la opción de invertir en este negocio es la mejor alternativa ya que la TIR es mayor a la tasa de interés en el mercado actual. (BCE, 2020)

- Adicionalmente, con una TIR mayor a la tasa ponderada o Costo del Capital Promedio Ponderado (WACC) que es del 16,98%, se puede deducir a simples rasgos que la rentabilidad del negocio es mayor a su costo.
- Otro aspecto importante de la información que arrojan los índices calculados es con respecto a la tasa de rentabilidad (TR), que al ser del 37,13%, permite identificar la recuperación que se obtendrá por cada dólar invertido, en este caso USD \$0,37.
- En relación al flujo neto descontado, detallado en el análisis financiero, se comprueba que el período de recuperación de la inversión es al cuarto año, plazo que se encuentra dentro de lo esperado.
- Finalmente, con respecto al resultado del cálculo del punto de equilibrio, se evidenció que la operación del negocio requiere el 45% de sus ventas anuales para alcanzar el equilibrio, que corresponde a un porcentaje menor que a la proporción de ventas esperadas para el primer año.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para culminar el presente trabajo, en consonancia con los objetivos formulados inicialmente, este capítulo resume las principales conclusiones que arroja el trabajo de titulación y establece las recomendaciones para un posible desarrollo futuro.

5.1 CONCLUSIONES

Para la elaboración del proyecto de negocio para la implementación de una tienda en línea de productos de fiestas temáticas, como se planteó en el objetivo general del presente trabajo de titulación, se desarrollaron los procesos correspondientes a las fases de inicio y planificación, de acuerdo a lo establecido en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI®, 2017).

Se vincularon los objetivos formulados para el trabajo de titulación con los establecidos para el proyecto dentro del acta de constitución del mismo. Fue determinante que los objetivos del proyecto se relacionaran directamente con los entregables del proyecto, ya que permitieron una planificación más clara y precisa del mismo.

El plan para la dirección del proyecto (numeral 2.3) permitió establecer el trabajo del proyecto y cómo éste sería realizado. En ese sentido, se lograron identificar las relaciones y dependencias entre los diferentes procesos de las distintas áreas del conocimiento que se delimitaron para el proyecto; permitiendo una planificación secuencial, y pronosticando una implementación armónica y organizada del trabajo durante la planificación del mismo.

El papel de la planificación de la gestión del alcance fue fundamental, ya que por medio de ésta se determinaron los límites del trabajo que se realizaría en el proyecto. A través del establecimiento de los entregables y la formulación de la

estructura de desglose de trabajo (EDT) se determinaron los paquetes de trabajo necesarios para el óptimo desempeño del proyecto. Todo esto, en función a la gestión de requisitos realizada durante la fase de planificación.

La gestión de los procesos de planificación del cronograma del proyecto contribuyó para determinar la secuenciación del trabajo a realizarse durante el mismo, definido previamente en la gestión de alcance. Adicionalmente, en esta etapa, aplicando el método de la ruta crítica, se logró adecuar el cronograma del proyecto con el plazo requerido por el patrocinador.

Para evitar una estimación de costos por orden de magnitud, los insumos para el cálculo de costos se tomaron de cotizaciones solicitadas a los proveedores correspondientes. De esta manera, se establecieron estimaciones definitivas permitiendo un análisis más transparente del proyecto, que condujo a la obtención de información categórica necesaria para la toma de decisiones durante la fase de planificación del mismo, en virtud de la restricción presupuestaria definida anteriormente.

Durante la planificación de la gestión de riesgos, en el proceso de identificación de los mismos, se utilizó la técnica de lluvia de ideas. Esta técnica arrojó resultados positivos al lograr identificar riesgos “no identificables”, permitiendo una valoración económica más certera, así como un plan de respuesta a los riesgos más completa.

La planificación de la gestión del involucramiento de los interesados permitió comprobar, a través de la matriz de clasificación y estrategias de interesados, que los potenciales clientes son altamente determinantes para el éxito del negocio, por su interés y poder en el mismo.

Ahora bien, para calcular el nivel de ventas anuales de la tienda virtual, por un lado, se utilizó una estimación de tres puntos para determinar el monto de compras anuales de la muestra encuestada. Por otro, a través de una regresión

lineal, se pronosticó el volumen de ventas anuales de la competencia. Con la aplicación de estas herramientas, se pudo determinar que el valor de ventas anuales es de USD \$192.000,00, que corresponde al 7% de las ventas de la competencia.

Por otro lado, dentro del análisis financiero, en el cuál se detalló el estudio de precios de los proveedores de mercadería para fiesta, tanto nacionales como internacionales, se puede concluir que es viable su adquisición mediante las dos alternativas; sin embargo, importar los productos desde China es menos costoso que adquirirlos localmente.

Si bien en el alcance del proyecto no se incluyó la operación del negocio, se vio la necesidad de considerar sus operaciones, con una proyección de cinco años, para el análisis financiero y económico del trabajo. Por ello, como se detalla en el análisis de indicadores del capítulo 4, la implementación de la tienda en línea resulta rentable, puesto que su VAN es mayor a cero y la TIR se encuentra en el rango del 40%, siendo superior a la tasa WACC; a pesar de haber proyectado un escenario pesimista para el primer año (Tabla 44).

Así también, al haberse desarrollado este proyecto en torno a la idea de un *startup* basada en economía colaborativa, generó que los costos operacionales no sean tan elevados y que el valor de desecho (Tabla 51) sea poco significativo.

Finalmente, se concluye que el costo de oportunidad por invertir en este negocio, es decir, lo que se pierde por no escoger la alternativa, es menor comparado con el que se generaría al invertir el capital en el sistema financiero nacional.

5.2 RECOMENDACIONES

En primer lugar, con los resultados financieros obtenidos, se recomienda la implementación de la tienda virtual como canal de venta, procurando siempre incrementar la rentabilidad del negocio.

Adicionalmente, una vez realizadas las fases de inicio y planificación del presente proyecto, se exhorta la óptima aplicación de los procesos definidos en cada área del conocimiento, para la realización de las fases de ejecución, monitoreo y cierre del proyecto.

A su vez, considerando que el proyecto culmina con la entrega de la tienda virtual, se sugiere realizar un nuevo proyecto para la implementación del negocio, en función a los estándares definidos por el PMI® (2017). De esta manera se podrá maximizar la probabilidad de éxito.

Para su operación, es recomendable realizar de manera periódica la identificación de interesados con sus respectivas expectativas, en virtud al desarrollo acelerado de la tecnología; ya que ésta puede influir en las tendencias de las preferencias de los interesados.

Por otro lado, considerando la emergencia sanitaria mundial, se recomienda realizar nuevos estudios de mercado sobre la materia estudiada, para verificar el estado del comportamiento del mercado tradicional, del comercio en línea y la influencia de la pandemia en las características del perfil del cliente potencial.

Se propone también, para una etapa futura, investigar sobre nuevas tendencias y ofertas emergentes respecto a los proveedores de tiendas virtuales; ya que por un incremento en la oferta podrían reducir sus precios.

En términos generales, se considera pertinente aprovechar la coyuntura actual para identificar la influencia de la emergencia sanitaria y la crisis económica con

el objeto de medir el impacto en el comportamiento de la demanda y de la oferta correspondientes al comercio electrónico. Sin duda se vislumbra un fuerte cambio para la sociedad ecuatoriana.

Bajo esta premisa, considerando que la tienda virtual es un canal de distribución muy versátil, puede considerarse ampliar el catálogo de productos o ampliar la oferta hacia diversas industrias, dependiendo las necesidades o preferencias del mercado, sin mayor inversión adicional.

En definitiva, la ejecución del presente trabajo permitió analizar las restricciones, las dificultades y los riesgos que puede enfrentar un emprendedor al momento de tomar la iniciativa y decidir invertir en un pequeño proyecto como éste; no obstante, la aplicación de las buenas prácticas de la gestión de proyectos definidas por el PMI® (2017) incrementa significativamente las posibilidades de éxito.

REFERENCIAS

- Aire de Fiesta. (s.f.). *Fiestas Temáticas*. Recuperado de <https://www.airedefiesta.com/26-fiestas-tematicas.html>
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Alfonso, R. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 231-258.
- Alonso, A. (2004). *Comercio Electrónico: antecedentes, fundamentos y estado actual*. Madrid: Dykinson
- Banco Central del Ecuador. (2020). *RIESGO PAÍS – EMBI*. Indicadores Económicos. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador. (2010). *Taller de Cartas de Crédito*. Servicios Bancarios. Recuperado de https://www.bce.fin.ec/documents/pdf/servicios_bancarios/tallerCCREDITO.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de interés*. Estadísticas. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Barajas, S. (2013). *¿Qué uso tiene y cómo se calcula el Costo de Capital Promedio Ponderado?* Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/que-uso-tiene-y-como-se-calcula-el-costodecapitalpromedioponderado/>

- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador*. Recuperado de <http://www.cece.ec/#estudio>
- Damodaran, A. (2020). *Beta, Unlevered beta and other risk measures*. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
- Damodaran, A. (2020). *Implied Equity Risk Premium Update*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Datosmacro.com. (2020). *Rendimiento de bonos del tesoro de Estados Unidos*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Espinoza, E. (2015). *La relación económica entre el Ecuador y China, 2002-2013* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10469/8959>.
- Estanyol i Casals, E. (2012). Nuevas tendencias en organización de eventos. *COMeIn, revista de los estudios de ciencias de la información y la comunicación*, 8. doi: <https://doi.org/10.7238/issn.2014-2226>
- Facebook. (2019). *Facebook Business – Grow Brand Awareness*. Recuperado de <https://www.facebook.com/business/industries/retail-and-ecommerce>
- Fontinelle, A. (2020). *What Is a Startup?* Recuperado de <https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>
- Godás, L. (2007). La distribución: comercio mayorista y minorista. *Gestión Farmacéutica*, 26(3), 110-114.
- González-Camacho, M. (2018). *Ritmo de vida acelerado: significados y transformaciones*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <https://rei.iteso.mx>

/bitstream/handle/11117/5492/Ritmo%20de%20vida%20acelerado%2C%20significados%20y%20transformaciones.pdf?sequence=2

Granda, M. (2015). *Plan de marketing para el lanzamiento del centro de fiestas infantiles "Mi Fiesta"* (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3618>

Laudon, K. & Traver, C. (2013). *E-commerce 2013. Negocios, tecnología y sociedad*. (5ta. Ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación

Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=KBchDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Alfredo+Cipriano+Luna+Gonz%C3%A1lez%22+plan+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi75sOq65rIAhWiVN8KHaiUBQ4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=inauthor%3A%22Alfredo%20Cipriano%20Luna%20Gonz%C3%A1lez%22%20plan%20de%20negocio&f=false>

Martínez de Tejada, J. (2007). El plan de negocio. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (5), 27-47.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. (1era. Ed.). Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 78-95.

Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (6ta. ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario del español jurídico*. Recuperado de <https://dej.rae.es/lema/comercio-electr%C3%B3nico>

Secretaría Nacional de Aduana del Ecuador. (2017). *Para importar*. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Shopify. (s.f.). *Getting started with Shopify*. Estocolmo, Suecia: Shopify. Recuperado de https://www.shopify.com/academy/courses/shopify?utm_source=exacttarget&utm_medium=email&utm_campaign=onboarding&utm_content=affiliates_1

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Información de estados financieros*. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=29563&tipo=1

The Observatory of Economic Complexity. (2017). *Artículos para fiestas, carnaval u otras diversiones, incluidos los de magia y artículos sorpresa Trade*. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/hs92/9505/>

The Observatory of Economic Complexity. (2019). *China*. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/country/chn/>

Un resumen visual del Informe a la Nación del presidente Moreno. (25 de mayo de 2020). *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/resumen-informe-nacion-presidente-moreno.html>

Universidad Internacional de La Rioja. (2019). *Desarrollo Plan de Negocio*. Madrid: UNIR Recuperado de <http://emprende.unir.net/creatuempresa/develop-plan-de-negocio/index.html>

