



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LÍNEA DE NEGOCIO DE UNA HOSTERÍA
VINCULADO AL RESTAURANTE “LA FLORECITA” UBICADA EN LA CIUDAD
DE ESMERALDAS, APLICANDO LA GUÍA DE CONOCIMIENTO PMBOK®

Autora

Diana Carolina Rivas Recalde

Año

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LÍNEA DE NEGOCIO DE UNA HOSTERÍA
VINCULADO AL RESTAURANTE “LA FLORECITA” UBICADA EN LA CIUDAD
DE ESMERALDAS, APLICANDO LA GUÍA DE CONOCIMIENTO PMBOK®.

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

Profesora Guía

MBA. Sofía Paola Ruiz Bravo

Autor

Diana Carolina Rivas Recalde

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo “PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LÍNEA DE NEGOCIO DE UNA HOSTERÍA VINCULADO AL RESTAURANTE “LA FLORECITA” UBICADA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS, APLICANDO LA GUÍA DE CONOCIMIENTO PMBOK®.”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Diana Carolina Rivas Recalde en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Sofía Paola Ruiz Bravo

Magíster en Administración de Empresas mención Administración Estratégica

C.I. 171838788-7

DECLARACIÓN DEL GUÍA CORRECTOR

Declaro haber dirigido el trabajo “PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LÍNEA DE NEGOCIO DE UNA HOSTERÍA VINCULADO AL RESTAURANTE “LA FLORECITA” UBICADA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS, APLICANDO LA GUÍA DE CONOCIMIENTO PMBOK®.”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Diana Carolina Rivas Recalde, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Washington Fernando Padilla Alarcón
Magister en Riesgo Financiero MSC

C.I. 170976328-6

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Diana Rivas', written over a circular stamp or seal.

Diana Carolina Rivas Recalde
C.I. 080281715-5

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia y a mi compañero de vida Bryan.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por acompañarme en todo ámbito de mi vida, a mi familia por ser mi motor de superación en todo momento, a mi novio por ser un pilar esencial durante todo este proceso, a mis profesores de posgrado que me formaron profesionalmente y a mi profesora guía por toda su dedicación y predisposición.

RESUMEN

El sector del turismo en el Ecuador representó el 5,51% del PIB en el 2019 alcanzando aproximadamente los dos mil millones de dólares, llegando a ser la tercera fuente de ingreso no petrolera más significativa. Durante los últimos siete años, la balanza turística ha reflejado superávit y ha generado alrededor de 132.000 puestos de trabajo en la industria de alojamiento y comida según la ENEMDU. El turismo interno genera 7.6 millones de dólares diariamente y genera oportunidad de trabajo para las mujeres en un 46,7%, dando como resultado un efecto multiplicador del 1,6% en la economía del Ecuador, de acuerdo al Ministerio de Turismo, bajo este enfoque, es importante explotar la oportunidad de ampliación de línea de negocio de una hostería, con el fin de generar crecimiento financiero, comercial y posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado ecuatoriano.

El presente trabajo consiste en el desarrollo del plan de dirección del proyecto sobre la ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante “La Florecita” ubicada en la ciudad de Esmeraldas aplicando la guía de las buenas prácticas del PMBoK®, como una opción de hospedaje que cuenta con estándares de calidad en el servicio para todo tipo de clientes, creando una experiencia de turismo y generando fidelización con el cliente.

Finalmente, para llevar a cabo esta tesis se desarrolló un análisis de la situación actual de la empresa y de la industria, la planificación del plan de dirección para una correcta gestión del proyecto, viabilidad financiera, así como también las conclusiones y recomendaciones.

Palabras Clave:

Proyectos, Gestión de Proyectos, Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos (PMBoK®), Producto Interno Bruto (PIB), Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y subempleo (ENEMDU).

ABSTRACT

The Ecuadorian tourism sector represented 5.51% of GDP in 2019, reaching approximately two billion dollars, becoming the third most significant source of non-oil income. During the last seven years, the tourism balance has reflected a surplus and has generated around 132,000 jobs annually in the accommodation and food industry according to the ENEMDU. Domestic tourism generates \$ 7.6 million daily and generates job opportunity for women by 46.7%, resulting in a multiplier effect of 1.6% in the Ecuadorian economy, according to the Ministry of Tourism, under this approach, it is important to exploit the opportunity to expand the business line of a hostelry, in order to generate financial, commercial growth and positioning of the company's brand in the Ecuadorian market.

This work consists of developing the management plan of the project expansion of business line of a hostelry linked to the restaurant "La Florecita" located in the city of Esmeraldas, applying the guide to good practices PMBoK®, as a lodging option that offer quality service standards for all types of clients, creating a tourism experience and generating customer loyalty.

Finally, to carry out this thesis, an analysis of the current situation of the company and the industry, the planning of the management plan for proper project management, financial viability, as well as the conclusions and recommendations were developed.

Keywords:

Projects, Project Management, Project Management Body of Knowledge (PMBoK®), Gross Domestic Product (GDP), National Survey of Employment, Unemployment and underemployment (ENEMDU).

ÍNDICE

1. Capítulo I. 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 de la empresa	10
1.1.3. Planteamiento y formulación del problema.....	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Marco Teórico	16
1.3.1. Guía de buenas prácticas para la gestión de proyectos... ..	16
1.3.2. Planeación Estratégica de Marketing	18
2. Capítulo II. Procesos del proyecto alineado al estándar del PMI®- PMBOK®	24
2.1 Desarrollo del acta de constitución del proyecto	24
2.2 Análisis de alternativas del proyecto	33
2.3 Gestión de Integración del proyecto	35
2.3.1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto	35
2.3.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del proyecto.....	36
2.3.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	38
2.3.4. Gestionar el conocimiento del proyecto.....	38
2.3.5. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.....	39
2.3.6. Realizar el control integrado de cambios.....	39

2.3.7. Cerrar el proyecto o fase	41
3. Capítulo III. Desarrollo de las áreas del conocimiento alineado al estándar del PMI®- PMBOK®	42
3.1 Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos	42
3.1.1 Plan de gestión del alcance	42
3.1.2 Plan de gestión del cronograma	61
3.1.3 Plan de gestión de costos.....	76
3.2 Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones.....	81
3.2.1 Plan de gestión de la calidad	81
3.2.2 Plan de gestión de los recursos.....	89
3.2.3 Plan de gestión de las comunicaciones	95
3.3 Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos....	100
3.3.1 Planificar la gestión de los riesgos	100
3.3.2 Identificar los riesgos	101
3.3.3 Análisis cualitativo de los riesgos	102
3.3.4 Análisis cuantitativo de los riesgos	118
3.3.5 Planificar la respuesta a los riesgos	125
3.4 Desarrollar la planificación de la gestión de las adquisiciones y el involucramiento de los interesados	133
3.4.1 Planificar la gestión de adquisiciones del proyecto	133
3.4.2 Planificar la gestión de interesados del proyecto.....	134

4. Capítulo IV. Análisis económico y financiero del proyecto.....	139
4.1 Análisis Económico	139
4.1.1 Análisis de Mercado	139
4.2 Análisis Financiero	151
5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	161
5.1 Conclusiones.....	161
5.2 Recomendaciones.....	163
Referencias	165
ANEXOS	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Restaurante La Florecita	2
Figura 2. Pernoctaciones por cantón destino 2017	6
Figura 3. Grupo de Procesos de un proyecto.....	17
Figura 4. Características de un servicio turístico.....	20
Figura 5. Modelo del proceso de marketing turístico.....	20
Figura 6. Gestión de la estrategia de marketing servicio.....	22
Figura 7. Proceso de Cambios	40
Figura 8. Plantilla de solicitud de cambios	40
Figura 9. Detalle de entregables	45
Figura 10. EDT nivel 3.....	55
Figura 11. Road Map Proyecto.....	75
Figura 12. Formato Valor Ganado.....	77
Figura 13. Línea base de costos	81
Figura 14. Formato de especificaciones técnicas INEN-CAE.....	84
Figura 15. Formato de control de recepción de material	89
Figura 16. Matriz R.A.C.I.....	89
Figura 17. Estructura del equipo de proyecto.....	90
Figura 18. Nomenclatura Matriz R.A.C.I.....	93
Figura 19. Matriz de probabilidad de impacto.....	118
Figura 20. Identificación interesados poder vs interés	135
Figura 21. Fórmula tamaño de la muestra	139
Figura 22. Pregunta 1: Sexo.....	140
Figura 23. Pregunta 2: Edad	140
Figura 24. Pregunta 3: ¿Desde qué región de dónde nos visitas?.....	141
Figura 25. Pregunta 4: ¿Cuántas personas nos visitan?.....	141
Figura 26. Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia visitas la provincia de Esmeraldas para hacer turismo?	142
Figura 27. Frecuencia vs Aforo de turistas.....	143
Figura 28. Pregunta 6: ¿Cómo llegaste al restaurante La Florecita ubicado en Achilube?.....	144

Figura 29. Pregunta 7: ¿Cuándo hace turismo lo hace?	144
Figura 30. Calificación de importancia: Distancia al mar	145
Figura 31. Calificación de importancia: Tranquilidad y privacidad	145
Figura 32. Calificación de importancia: Precio	146
Figura 33. Calificación de importancia: Servicios extras	146
Figura 34. Calificación de importancia: Gastronomía	146
Figura 35. Calificación de importancia: Atractivos del entorno	147
Figura 36. Calificación de importancia: Calidad de Servicio	147
Figura 37. Los aspectos más importantes	147
Figura 38. Los aspectos menos importantes	148
Figura 39. Pregunta 9: ¿Le gustaría que el actual negocio tuviera instalaciones para hospedarse?	148
Figura 40. Pregunta 10: Rango de precios dispuestos a pagar	149
Figura 41. Pregunta 11: Medio de pago preferido	149
Figura 42. Pregunta 12: ¿Le interesan los paquetes turísticos?	150
Figura 43. Servicios extras deseados	151
Figura 44. Detalle de demanda por cliente y por reserva	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción Bruta y Total según región y provincia.....	4
Tabla 2. PEA por rama de actividad.....	5
Tabla 3. Encuesta de alojamiento por provincia.....	8
Tabla 4. Análisis PESTA.....	10
Tabla 5. Matriz FODA.....	12
Tabla 6. Grupo de procesos de acuerdo con las áreas de conocimiento.....	
Tabla 7. 4P y su relación con 4C.....	23
Tabla 8. Registro de Stakeholders.....	32
Tabla 9. Cuadro de alternativas.....	33
Tabla 10. Matriz de ponderación alternativa vs criterio.....	34
Tabla 11. Matriz de requisitos.....	47
Tabla 12. Requisitos definitivos.....	50
Tabla 13. Nomenclatura objetivos específicos proyecto.....	51
Tabla 14. Matriz de Trazabilidad.....	52
Tabla 15. Diccionario de la EDT.....	56
Tabla 16. Listado de Hitos del proyecto.....	62
Tabla 17. Actividades del Proyecto.....	62
Tabla 18. Secuencia de las actividades.....	66
Tabla 19. Duración de las actividades.....	70
Tabla 20. Costo directo de obra.....	78
Tabla 21. Costo por actividades.....	78
Tabla 22. Presupuesto del proyecto.....	80
Tabla 23. Requisitos de calidad de entregables.....	82
Tabla 24. Requerimientos de material de obra.....	85
Tabla 25. Matriz de equipo del proyecto.....	91
Tabla 26. Matriz de responsabilidades R.A.C.I.....	93
Tabla 27. Matriz de comunicaciones.....	97
Tabla 28. Matriz de Identificación de riesgos.....	102
Tabla 29. Valoración del riesgo.....	109
Tabla 30. Análisis Cualitativo de riesgos.....	109

Tabla 31. Análisis Cuantitativo de riesgos.....	119
Tabla 32. Plan de respuesta a los riesgos	125
Tabla 33. Poder e interés de los interesados	134
Tabla 34. Matriz de evaluación del compromiso de los interesados	136
Tabla 35. Ventas y costo de producción restaurante	152
Tabla 36. Demanda potencial Hostería	152
Tabla 37. Reservas proyectadas.....	153
Tabla 38. Costo total por reserva	153
Tabla 39. Requerimiento de personal anual.....	154
Tabla 40. Remuneración del personal anual	155
Tabla 41. Gastos de gestión.....	155
Tabla 42. Rubros de inversiones.....	156
Tabla 43. Depreciación de activos	157
Tabla 44. Amortización de intangibles.....	157
Tabla 45. Precio de venta y punto de equilibrio.....	157
Tabla 46. Capital de trabajo	158
Tabla 47. Ventas proyectadas anuales	158
Tabla 48. Tasa de descuento	159
Tabla 49. Estado de Resultados	159
Tabla 50. Flujo de caja	160
Tabla 51. Indicadores Financieros	161

1. Capítulo I. Diagnóstico y definición de objetivos

1.1 Antecedentes

La Florecita es el nombre dado al restaurante que se encuentra ubicado en el cantón de Esmeraldas, parroquia Tachina, cantón Achilube. Sus dueños son una pareja de jubilados de la ciudad de Esmeraldas, a quienes se solicitó la divulgación de sus nombres completos, sin embargo, pidieron que sus nombres sean mantenidos en confidencialidad por motivos personales. Hasta mediados del 2017 este lugar tenía únicamente una pequeña casa de un piso de una extensión de 20 m², la cual era utilizada únicamente para fines de descanso y esparcimiento del entorno familiar durante los fines de semana.

Durante el último semestre del 2017, personas residentes de la zona y turistas empezaron a ingresar a la propiedad para poder tener acceso a las playas de Tachina, e incluso se veían interesados y dispuestos a pagar por servicios de alimentación afirma la propietaria del negocio. De esta manera decidieron emprender en el sector de servicios de alimentación y aprovecharon esta oportunidad adecuando el espacio para convertirlo en un restaurante que atendiera al público de martes a domingo de 9 am a 7pm a partir de enero del 2018 con una extensión de 20 m². En la actualidad el restaurante cuenta con una cocinera y un mesero que hace a su vez de trabajador de planta.

El terreno tiene una extensión de 120m x 35m y en la actualidad tienen ocupado apenas el 30% del espacio total del terreno. Para llegar a este restaurante se debe tomar la carretera vía al Aeropuerto de Esmeraldas hasta llegar al cantón Achilube, y en la carretera existe una pancarta que da la bienvenida a La Florecita a todos los turistas.



Figura 1. *Restaurante La Florecita*

Tras un año de actividad comercial en el mercado y con un promedio de 100 clientes por mes de los cuales el 15% son turistas no residentes de la ciudad de Esmeraldas que van en busca de descanso, buen servicio y alojamiento en un mismo sitio. (El autor, 2019)¹ y gracias al buzón de sugerencias donde los clientes destacan su deseo de contar con hospedaje en la zona, nace la idea del proyecto de ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante “La Florecita” en el cantón Achilube, generando así un servicio integral de alojamiento y alimentación para los clientes potenciales.

1.1.1 Análisis de la Industria o sector

Para poder analizar la industria hotelera del Ecuador se va a utilizar una matriz PESTA y así determinar si es factible de acuerdo con el entorno emprender una idea de negocio. (Porter, 1982)

Entorno Político

Desde enero del 2019 se desarrolló la Ley de Fomento Productivo la cual tiene como fin el fortalecer al órgano empresarial del país por medio de beneficios tributarios, incentivos de inversión, capacitaciones, préstamos para nuevos negocios y simplificaciones de regulaciones del ambiente. El reglamento de esta ley mediante Decreto Ejecutivo N° 617 va dirigido a MIPYMES, PYMES, sectores

¹ *Dato tomado de la empresa por medio de conteo de tickets de personas atendidas*

como ganadería, agricultura, pesca, sector turístico, entre otros sectores de relevancia en la economía ecuatoriana. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

Es importante mencionar el énfasis que se ha dado al turismo en el Ecuador en los últimos 15 años, el gobierno actual de Lenin Moreno tiene el llamado PLANDETUR 2020, el cual es un plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador. Con este plan el gobierno busca “Crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana que busca mejorar la calidad de vida de su población y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando sus ventajas comparativas y elementos de unicidad del país” (Ministerio de Turismo y BID, 2019).

Dentro de este plan se hizo énfasis en las provincias más afectadas por el terremoto de abril del 2019, siendo Manabí y Esmeraldas quienes recibieron oficialmente sus propios planes de turismo sostenible, para empezar a ser ejecutados en el 2020 donde se incluyen los poblados de Tachina, Camarones y Achilube.

Entorno Económico y Social

Durante el 2016, el Ministerio de Turismo informó que el turismo interno generó 12,3 millones de viajes, lo que ocasionó que la economía del Ecuador creciera en esta industria en \$285,5 millones. Las provincias más visitadas fueron Santa Elena, Manabí y Esmeraldas.

Según el Ministerio de turismo del Ecuador en su informe de Indicadores de Turismo 2018; el turismo representa el 6% del PIB y genera empleo directo en un 5,5%, mientras que la actividad de alojamiento a nivel nacional cuenta con 4,153 establecimientos y generan empleo para 28.554 personas aproximadamente.

En la provincia de Esmeraldas según el último informe sobre Evolución de Mercado Laboral de la provincia de Esmeraldas del 2008 se determinó que el sector que más ingresos genera en la provincia es el sector de servicios con ventas de 508 millones de dólares y que emplea un total de 15.489 personas.

El presente negocio al ser prestador de servicios se encuentra en la categoría de hoteles y restaurantes y dentro de esta clasificación se encuentra en el CIU: 5610 que corresponde a actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, sin embargo, al proyectarse como una hostería ahora entraría en un nuevo CIUU el cuál sería 5510 que corresponde a actividades de alojamiento para estancias cortas. Dentro de estas categorías se obtienen los siguientes datos por provincia:

Tabla 1. *Producción Bruta y Total según región y provincia*

REGIONES Y PROVINCIAS	PRODUCCIÓN TOTAL
TOTAL	10.500.801.858
HOTELES Y RESTAURANTES	1.209.592.069
REGIÓN COSTA	319.794.157
EL ORO	5.166.631
ESMERALDAS	3.827.783
GUAYAS	295.839.996
LOS RIOS	578.956
MANABÍ	7.833.764
SANTA ELENA	6.547.027

Tomado de Ecuador en cifras, Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010

Es decir que dentro del total de ingresos en la categoría Hoteles y Restaurantes la provincia de Esmeraldas aporta el 3% aproximadamente y genera empleo para 1.280 personas. En cuanto a la parroquia Tachina que tiene una población de 1.309 habitantes su actividad productiva más importante es la agricultura y ganadería, sin embargo, se tiene que dentro de las actividades productivas del PEA de Tachina el 3,4% se dedica a las actividades de alojamiento y servicio de

comidas. A continuación, se detalla una tabla tomada del Plan de Desarrollo y ordenamiento Territorial 2014-2019 de Tachina.

Tabla 2. *PEA por rama de actividad*

PEA POR RAMA DE ACTIVIDAD		
RAMAS DE ACTIVIDAD (PRIMER NIVEL)	POBLACIÓN	porcentaje %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	365	27,9
Comercio al por mayor y menor	151	11,5
No declarado	147	11,2
Trabajador nuevo	120	9,2
Industrias manufactureras	75	5,7
Construcción	73	5,6
Enseñanza	61	4,7
Actividades de los hogares como	59	4,5
Transporte y almacenamiento	50	3,8
Actividades de alojamiento y servicio de	45	3,4
Actividades de servicios administrativos y	43	3,3
Administración pública y defensa	33	2,5
Actividades de la atención de la salud humana	25	1,9
Otras actividades de servicios	19	1,5
Explotación de minas y canteras	14	1,1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	8	0,6
Artes, entretenimiento y recreación	7	5,00
Información y comunicación	5	0,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	4	0,3
Distribución de agua, alcantarillado y	3	0,2
Actividades financieras y de seguros	2	0,2
TOTAL	1,309	100

Tomado de GAD de Tachina, Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010

El Geo portal de visitas internas turísticas tiene información desde el 2017 desagregada hasta el nivel de cantón, dejando a la provincia de Esmeraldas, cantón Esmeraldas con un total de 972.601 pernoctaciones por noche, siendo la época de diciembre y febrero los feriados más concurridos y que representan el 40% de las visitas de turistas en el cantón.

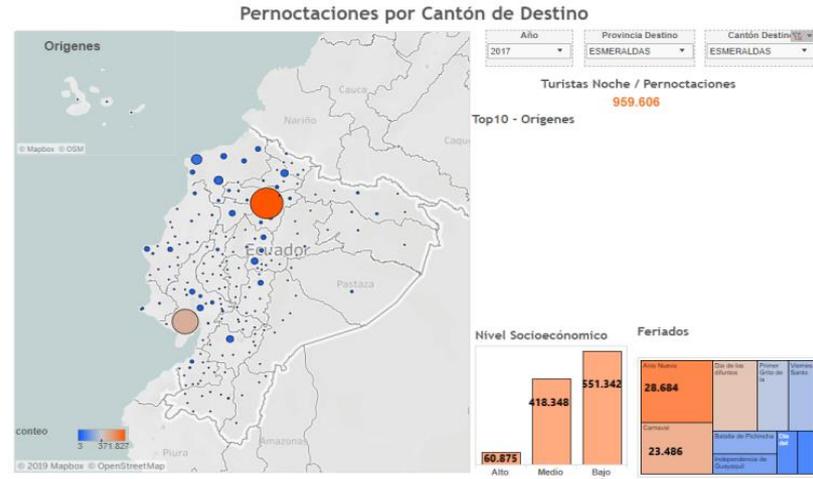


Figura 2. Pernoctaciones por cantón destino 2017

Tomado de Geoportal de Visitas Internas Turísticas, Ministerio de Turismo, 2017

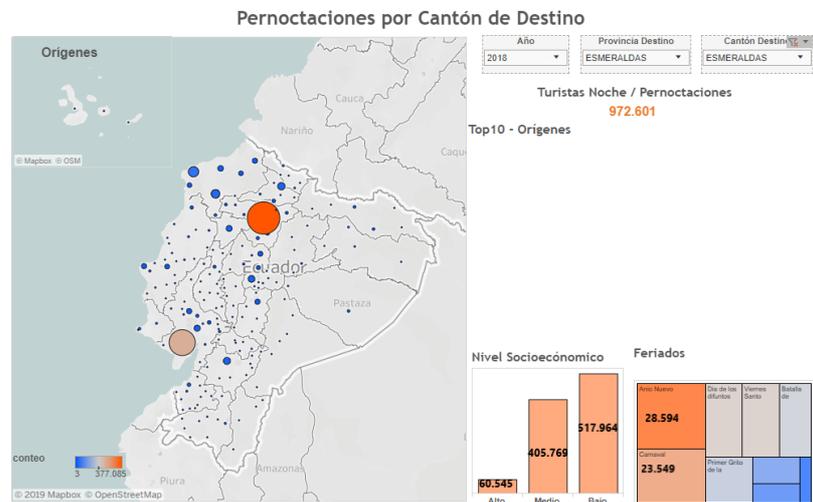


Figura 3. Pernoctaciones por cantón destino 2018

Tomado de Geoportal de Visitas Internas Turísticas, Ministerio de Turismo, 2018

Estos gráficos demuestran que existe un incremento de turistas del 1% en el cantón de Esmeraldas, y si se considera solo la provincia existe un incremento de turistas de 2% puesto que en el 2017 la provincia recibió 3.272.161 y en el 2018 fueron 3.322.260.

En general el sector de hoteles y restaurantes en la provincia de Esmeraldas tiene representatividad y los cantones de Atacames y Muisne en las épocas de

mayor demanda no abastecen a brindar alojamiento a todas las personas que viajan a la provincia por ocio, lo que provoca que los turistas prefieran ir a otras provincias de la región Costa. Figuerola, indica en su libro sobre Economía para la Gestión de las empresas Turísticas que "la distribución temporal de la demanda, incentivando nuevas épocas de vacaciones y descanso, podrá ser un medio muy eficaz para lograr corregir los desequilibrios provocados por la masificación de las corrientes de turistas en un momento dado y en muy limitados lugares²".

El sector de Achilube cuenta con agua potable, luz y teléfono, puesto que está área creció organizadamente, no tiene la debilidad que se presenta en otros cantones de Esmeraldas que se encuentran desabastecidas de los servicios básicos, en especial de la disponibilidad del agua. Por lo tanto, en el sector de alojamiento y restaurante es de suma importancia contar con estos servicios básicos a nivel de provincia ya que se genera una ventaja frente a otros hoteles, hosterías y cabañas de turismo comunitario.

Por esta razón es una oportunidad el generar alojamiento en zonas de gran atractivo turístico que disponen de mayor tranquilidad para familias y personas que buscan relajación y descanso.

De igual manera es importante que el servicio brindado por el negocio sea de calidad dado que según la última Encuesta de Calidad de servicios hoteleros del Ministerio de Turismo 2019, a la provincia de Esmeraldas se la califica con un promedio de 2 sobre 5 en cuanto a calidad de descanso, limpieza, servicio, habitación y relación precio-calidad.

² Figuerola Palomo, M. (2004): *Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas (producción y comercialización*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Colección de Estudios Turísticos. Madrid, p. 317

Por lo tanto, es necesario que los estándares de calidad que sean utilizados garanticen una buena experiencia al turista, se va a tomar como referencia el Manual de buenas prácticas para Establecimientos de Hospedaje de MINCETUR³, mismo que es aplicado en Perú desde el 2012 como parte del Plan Nacional de Calidad Turística de Perú.

De la misma manera existen capacitaciones brindadas por el Ministerio de Turismo del Ecuador en cuánto a hospitalidad y calidad del servicio hotelero.

Tabla 3. *Encuesta de alojamiento por provincia*

Provincia	Calidad descanso	Limpieza	Servicio	Habitación	Precio/ Calidad
ESMERALDAS	2	3	2	3	1

Tomado de Ministerio de Turismo de Ecuador, 2019

Entorno Tecnológico

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información tiene un plan para incrementar la infraestructura tecnológica a nivel nacional hasta el 2021, dentro de este plan se considera dotar de puntos de internet a varias provincias con sus respectivos cantones, y dentro de este plan la provincia de Esmeraldas con sus tres cantones: Quinindé, San Lorenzo y Esmeraldas serán dotados de 5 puntos de internet para abastecer a la provincia verde.

Esta mejora permitirá el acceso a puntos desatendidos de la conectividad digital a enlazarse con el mundo. Específicamente para la industria hotelera esto representa una oportunidad de exposición y expansión de marca a través de los medios digitales para ejercer promociones y utilizar como herramienta de reserva

³ *Manual de buenas prácticas para Establecimientos de Hospedaje. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. 2012.*

y pagos. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019)

Entorno Ambiental

La provincia de Esmeraldas tiene problemas de manejo de residuos en los sectores de Codesa e Isla Piedad, sin embargo, en Achilube el manejo de desecho ha sido ordenado y existen planes de mejora por parte del GAD de Achilube para planificar el crecimiento de residuos en la zona para los próximos 5 años. (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Tachina, 2014)

En cuanto a las inundaciones y el aguaje que pueden producirse en las playas de Achilube existe un plan para la contención de aguajes y socialización con la población sobre los riesgos de inundaciones y aguaje, según planificó el Instituto Oceanográfico de la Armada- INOCAR. (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2019)

A continuación, se realiza una matriz evaluando el impacto positivo o negativo de cada variable identificada dentro del entorno externo de la empresa, de tal manera que si todas las variables expuestas generaran un impacto positivo a la empresa en un nivel alto tendrían una calificación de 3 cada una, lo que daría un total de 45 puntos que significaría que el entorno es sumamente favorable sin nada de restricciones.

Sin embargo, los resultados generados en esta matriz arrojaron el hecho de que el entorno es moderadamente favorable y favorece el ejercicio comercial de la empresa en su entorno obteniendo un total de 24, lo cual está por encima de la media de la matriz, por lo tanto, se genera un entorno favorable para la aplicación al plan de negocio respecto al enfoque principal a darle.

Tabla 4. Análisis PESTA

Entorno	Descripción	Impacto		Total por entorno
		NEGATIVO -1= impacto negativo bajo -2= impacto negativo medio -3= impacto negativo alto	POSITIVO 1= impacto positivo bajo 2= impacto positivo medio 3= impacto positivo alto	
Político	Capacitaciones al sector Turístico a nivel nacional		3	11
	Apoyo con fomentos de préstamos		3	
	Planificación a nivel de provincia y apoyo del GAD		2	
	Planes de fomento para el turismo interno y externo		3	
	SUBTOTAL		11	
Económico y Social	PEA en Esmeraldas- sector hoteles y restaurantes		3	14
	Incremento de Turistas en la Provincia de Esmeraldas		3	
	Mercado Laboral-Esmeraldas		2	
	Sector turismo vs PIB		3	
	Pernoctaciones Esmeraldas evolución		3	
	Disponibilidad de servicios básicos		3	
	Índice de Servicio de calidad en cuanto al sector de hoteles	3		
SUBTOTAL	3	17		
Tecnológico	Nuevos puntos de cobertura para internet		2	4
	Puntos Wifi sin costo en lugares turísticos de la ciudad de Esmeraldas		2	
	SUBTOTAL	0	4	
Ambiental	Manejo de Desechos	1		-5
	Riesgo de Aguaje e inundaciones	2		
	Contaminación en playas	2		
	SUBTOTAL	5	0	
TOTAL PESTA				24

1.1.2. Factores Internos de la empresa

La Florecita es un emprendimiento con 2 años en el mercado de la ciudad de Esmeraldas, ofreciendo servicios de alimentación, sin embargo, se ha dado a conocer incrementando el número de clientes y sus ventas en el último trimestre del 2019 en un 2%. (El Autor, 2020)⁴. Actualmente la empresa no cuenta con una visión y una misión clara, puesto que nació como un negocio no esperado, por lo tanto, se propone la siguiente misión y visión:

MISIÓN

Brindar una experiencia de relajación y esparcimiento integral, única a nuestros clientes conectándolos con el mar y el entorno de playa para hacer de su visita un sueño vivencial.

VISIÓN

Ser la primera opción de destino turístico alternativo para esparcimiento y relajación de la familia.

Su estructura empresarial se ha fortalecido de acuerdo con los requerimientos del entorno y las oportunidades del negocio nacientes, en la actualidad esta es su estructura:

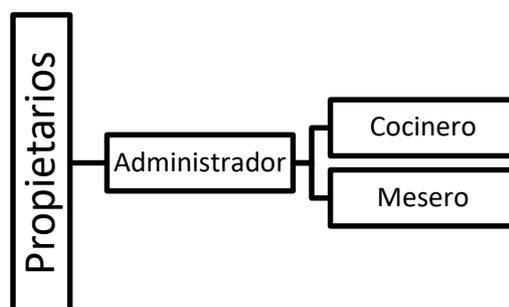


Figura 4. *Organigrama Actual La Florecita*

La empresa tiene como práctica operativa en cuanto a la preparación de alimentos mantener la tradición de comida elaborada en cocinas que funcionan con leña, proveer de producto fresco del mar que es pescado en las madrugadas por moradores de la zona de manera artesanal y no invasiva en la zona, utilización de especias nativas como la chillangua para sazonar, incorporación del verde y maní en casi todas sus recetas, pero principalmente lo que La Florecita logra con su menú es representar el significado de comida casera costeña a la mesa.

El valor principal que se practica en la empresa es la colaboración y la proactividad de sus empleados y propietarios para abastecer a la demanda de sus clientes. Los propietarios consideran a su personal parte de la familia y promueven una comunicación respetuosa y abierta en todo momento, adicionalmente la empresa cuenta con los datos financieros necesarios para permitir la proyectización y evaluación de escenarios futuros.

Es importante mencionar que para su ampliación los propietarios cuentan con un arquitecto, ingeniero y profesionales de marketing y administración que van a ofrecer sus servicios para lograr el crecimiento del negocio familiar.

A continuación, se detalla una matriz FODA y las estrategias posibles resultantes del análisis de estos factores:

Tabla 5. *Matriz FODA*

Matriz FODA		Fortalezas		Debilidades	
		1	Vista panorámica a 200m de la playa	1	Empresa nueva en el mercado
		2	Materia prima fresca para menú (mariscos)	2	Capital de inversión limitado
		3	Destino con privacidad y tranquilidad	3	No tiene plan de publicidad
		4	Precios competitivos	4	Personal limitado
		5	Disponibilidad de servicios básicos e internet		
		6	Disponibilidad de terreno para expandirse		
Oportunidades		Estrategia Ofensiva Explotar la demanda creciente de turistas a través de la oferta de un servicio de alojamiento y comida en un destino turístico acogedor, privado, y atractivo.		Estrategia de Reorientación Mediante programas de financiamiento gubernamentales obtener un préstamo para poder invertir en el crecimiento de la empresa	
1	Ubicado a 30 mins del aeropuerto y de la vía principal desde San Mateo-Esmeraldas				
2	Demanda creciente de turistas y residentes (100 clientes mensuales)				
3	El 15% de los clientes no son residentes de la provincia de Esmeraldas				
4	Programas de inversión gubernamentales con bajas tasas de interés para emprendedores				
Amenazas		Estrategia Defensiva Generar promociones y publicidad agresiva en medios no tradicionales para mantener las ventas en temporadas bajas		Estrategia de Supervivencia Mediante la creación de un plan de recursos determinar necesidades de contratación para poder enfrentar a la competencia de la zona con calidad de servicio	
1	Entorno natural inestable				
2	Estancamiento de ventas en temporadas bajas				
3	Presencia de competencia con experiencia				
4	Impacto ambiental en la zona				

De acuerdo con el análisis realizado, se determina que la empresa puede utilizar varias estrategias para lograr alcanzar sus objetivos. Por medio de la estrategia FO u ofensiva se pretende exponer y maximizar sus fortalezas para conseguir el posicionamiento en el mercado de alojamiento del cantón de Achilube, de igual manera a través de la estrategia FA o defensiva se busca mantener las fortalezas para minimizar las posibles amenazas identificadas como es el caso de los

meses de temporadas bajas que podrán ser mitigados por medio de promociones y campañas de publicidad en medios no tradicionales. Por último, el aplicar una estrategia de reorientación sería muy útil para poder corregir la debilidad de no tener la disponibilidad de recursos necesarios por medio de aprovechar la oportunidad brindada por el gobierno que ofrece planes de financiamiento para emprendedores enfocados en áreas de interés público como lo es el sector turístico y hotelero. (Corporación Financiera Nacional-CFN, 2017)

1.1.3. Planteamiento y formulación del problema

Según el Reglamento de Alojamiento Turístico publicado por el Ministerio de Turismo del Ecuador en el 2015 “entre las actividades turísticas existentes, el alojamiento constituye un factor determinante en la experiencia de viaje, medición de satisfacción de los turistas y posicionamiento de los diferentes destinos turísticos del Ecuador a nivel nacional e internacional, por lo cual el país requiere contar con el marco regulatorio que le permita ubicarse como una potencia turística en el contexto internacional”.

Por esta razón, el llevar a cabo un proyecto de servicios de alojamiento es una oportunidad de negocio que se alinea con una política de Estado que promueve la generación de empleo, asegura el tiempo de ocio y descanso a sus habitantes mediante actividades turísticas, así como también da accesibilidad a formas de crédito directo para PYMES o para emprendedores sin garantía financiera. (Corporación Financiera Nacional-CFN, 2017)

En su último semestre, el restaurante implementó un buzón de sugerencias, donde se pudo recopilar comentarios de los clientes, 7 de cada 10 hojas de sugerencias mencionan que la atención y el servicio brindado es excelente y les gustaría que en el lugar se oferte servicios de alojamiento; y el 50% de estas encuestas afirman que se ven obligados a retornar a sus hoteles ubicados en Tonsupa o Atacames antes del anochecer debido a la distancia y las condiciones de la vía que no son óptimas para manejar.

A partir de lo anteriormente expuesto, surge la oportunidad de ampliar la línea de servicio que actualmente ofrece el restaurante a través de la propuesta de la creación de una hostería que pueda satisfacer la demanda de alojamiento, respaldada por una demanda creciente de alojamiento insatisfecha en la zona, el crecimiento del mercado hotelero en la ciudad, el reconocimiento progresivo de la imagen del negocio, calidad y satisfacción del servicio brindado y la capacidad de poder adquirir liquidez para enfrentar una inversión de construcción.

Adicionalmente, se busca explotar la oportunidad que posee el negocio en cuanto a su ubicación y atractivo natural para atraer a un segmento de turistas que busca descanso en un lugar no abarrotado, que disponga de servicio de alimentación a un buen precio, que sea un lugar que brinde seguridad, que cuente con acceso directo y privado a muy poca distancia del mar y como servicio complementario el poder brindar servicios de spa enfocados a la fangoterapia y la talasoterapia.

Por todo lo expuesto anteriormente se propone desarrollar un análisis de alineamiento estratégico de negocios para la ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas para generar un negocio sostenible y darse a conocer en el mercado a través del posicionamiento de marca, de tal manera que sus ventas se incrementen.

A continuación, se utiliza la herramienta del árbol de problemas para determinar las relaciones causa y efecto de un problema existente en el cantón de Achilube perteneciente a la ciudad de Esmeraldas el cual es la inexistencia de servicio de alojamiento turístico en la zona.

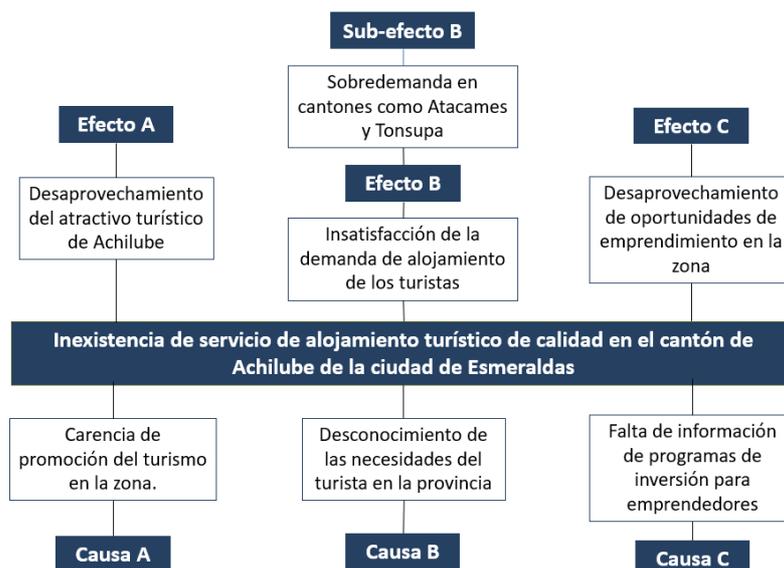


Figura 5. *Árbol de problemas*

Tras la realización del árbol de problemas se pudo analizar una oportunidad de negocio que puede ser satisfecha, sin embargo, a partir de la problemática anteriormente planteada se plantearon las siguientes interrogantes:

- ¿Mediante qué herramienta se puede determinar las oportunidades y riesgos de lanzar un nuevo servicio al mercado?
- ¿Cómo se alinea el objetivo estratégico de crecimiento de la empresa con el lanzamiento de un nuevo servicio en el mercado?
- ¿Qué tan viable es ampliar la línea de negocio del restaurante "La Florecita" a una hostería en el cantón de Achilube-Esmeraldas?
- ¿En base a qué buenas prácticas se puede planificar el proyecto de ampliación de línea de negocio del restaurante "La Florecita" en el cantón de Achilube-Esmeraldas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Planificar el proyecto de ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas para

generar un negocio sostenible en el mercado ecuatoriano, aplicando las buenas prácticas del PMBoK®.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto de implementación de la hostería a través del uso de las buenas prácticas del PMBoK®, a fin de asegurar que todas las áreas de conocimiento que aplican sean consideradas en el Plan
- Determinar las herramientas que van a ser utilizadas para el desarrollo adecuado del Plan de Dirección del Proyecto, mediante el análisis de los grupos de procesos de gestión de proyectos de la guía del PMBoK®, a fin de diseñar un proyecto acorde al estándar del PMI®.
- Desarrollar un estudio de mercado para determinar las oportunidades y riesgos que existen en brindar servicios de alojamiento al cliente potencial de la zona de Achilube-Esmeraldas.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto de ampliación de línea de negocio del restaurante “La Florecita” a una hostería para la determinación de la sostenibilidad en el tiempo del negocio.

1.3 Marco Teórico

1.3.1. Guía de buenas prácticas para la gestión de proyectos

Introducción

Para el desarrollo del presente proyecto se va a utilizar como referencia la guía de buenas prácticas del PMBOK® 6° Edición creada por el PMI®. Es necesario utilizar esta literatura debido a que según Bill Seliger-Director de Cadena de Suministro y Dirección de Proyectos Empresa de manufacturera de Fortune 500, “una buena dirección de proyectos conduce a más éxitos, reduce los riesgos y aumenta la posibilidad de éxito en la entrega de valor económico del proyecto”; por lo tanto la utilización de esta guía de buenas prácticas permitirá incorporar

las áreas de conocimiento y los procesos necesarios para la realización del proyecto según los estándares internacionales.

Conceptualización

De acuerdo con la guía de buenas prácticas para la gestión de proyectos PMBOK® un proyecto es un esfuerzo temporal que genera un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2017).

El que un proyecto plantee objetivos o metas para poder generar un servicio, producto o resultado único en el tiempo, da lugar a la generación de procesos, mismos que van a desarrollarse con la ayuda de herramientas o técnicas, y van a producir entregables que en conjunto aportarán a un todo que crea valor a la empresa u organización.

Con el concepto de temporalidad se quiere decir que un proyecto va a tener un ciclo de vida, donde cada uno de los 5 grupos de procesos acorde a las 10 áreas de conocimiento dan como resultado 49 procesos que son una guía para la gestión adecuada de un proyecto.

A continuación, se detalla el ciclo de vida del proyecto con sus grupos de procesos respectivos.



Figura 3. *Grupo de Procesos de un proyecto*

Adaptado de PMBOK®, 2017

Este proyecto abarcará únicamente los grupos de procesos de inicio y planificación dado que se prevé realizar los estudios pertinentes que permitirán su posterior ejecución. En la fase de inicio se estudiará el entorno interno y externo de la empresa y del sector, se definirán el alcance y los recursos financieros necesarios, se identificará a todos los stakeholders y se definirán

riesgos, supuestos y restricciones del proyecto; adicionalmente se plantearán estrategias de entrada al mercado, de segmentación, posicionamiento y creación de valor de la marca La Florecita.

En cuanto al grupo de proceso de planificación es necesario determinar los planes de gestión de acuerdo con las áreas de conocimiento, dando como resultado los planes de gestión del alcance, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Y para evaluar el impacto del proyecto se realizarán análisis económico, financiero y la viabilidad del proyecto en sí.

Tabla 6. Grupo de procesos de acuerdo con las áreas de conocimiento

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

Tomado de Project Management Body of Knowledge, 6ta edition, 2017

1.3.2. Planeación Estratégica de Marketing

1.3.2.1 Marketing de Destino

Según el XI Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo/ VII simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural

realizado en Julio 2017 en Ecuador, se pretende que a través de un marketing de Destino una región o país capte a un target de consumidores específicos a través de la promoción de servicios especializados enfocados en las necesidades de una nacionalidad o cultura que se espera satisfacer. Este enfoque genera experiencias y cuenta la historia y costumbres que se ganan al visitar un sitio en específico. No basta con vender un servicio de alojamiento, guía por sitios, gastronomía, cultura, entre otros aspectos claves de un destino, se trata de vender la experiencia de visita y complementarlo con la generación de valor dada a través de un servicio integral de turismo.

1.3.2.2 Marketing Turístico

Philip Kotler revolucionó el marketing con su libro de Marketing for Hospitality and Tourism en el 2011. Kotler estudió el fenómeno del cambio de concepto que sufrió la sociedad en cuanto a los viajes y hotelería; debido a que antes el viajar venía estrechamente ligado con una necesidad de trabajo o urgencia y no necesariamente para ocio y esparcimiento como se empezó a dar tras el boom de expansión en los años sesenta de Estados Unidos, mismo que se dio por el desarrollo comercial e industrial que empezó a experimentar. El marketing turístico se diferencia del marketing de destino que abarca mucho más que un país o región, se trata de entender el panorama de un sitio o localidad más específico hasta el punto de entender el negocio de hotelería, restaurantes, servicios de transporte, entre otros, y cómo este se relaciona con el mercado y consumidores de todo tipo, y con distintas necesidades.

Por el contrario, el marketing turístico viene estrechamente relacionado con el marketing de servicios y se caracteriza por priorizar la intangibilidad, evitar la variabilidad por medio de estandarizaciones de procesos y lograr un seguimiento de la satisfacción generada en los clientes; otra característica es que un servicio es perecedero dado que existe un costo de oportunidad que pierde el negocio tras una cancelación o no aparición de un cliente. Por último, un servicio turístico de alojamiento es indisociable puesto que necesita la interacción entre personal y cliente para generar relación.

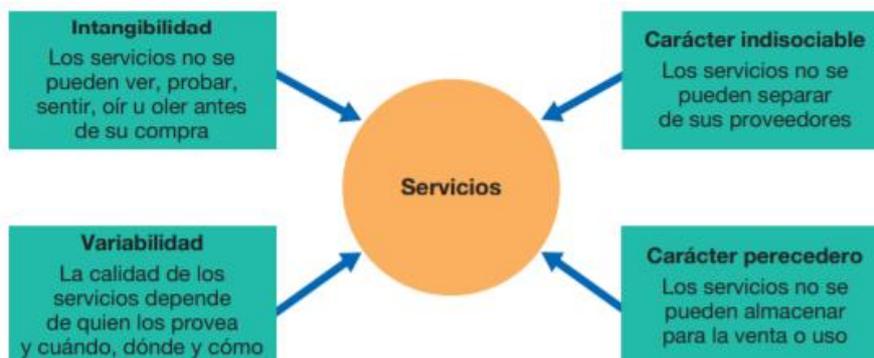


Figura 4. *Características de un servicio turístico*

Tomado de Philip Kotler, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2011, p.625

1.3.2.3 Proceso de marketing turístico

Kotler, expone un modelo de proceso de marketing turístico basado en 5 fases y que a primera vista es simple, sin embargo, el trabajo que debe realizarse debe ser muy objetivo y sustentado para poder aseverar una variable de preferencia, calidad, necesidad o valor que los clientes buscan cuando de turismo y sus servicios derivados se trata. A continuación, se presenta el modelo propuesto por Kotler.

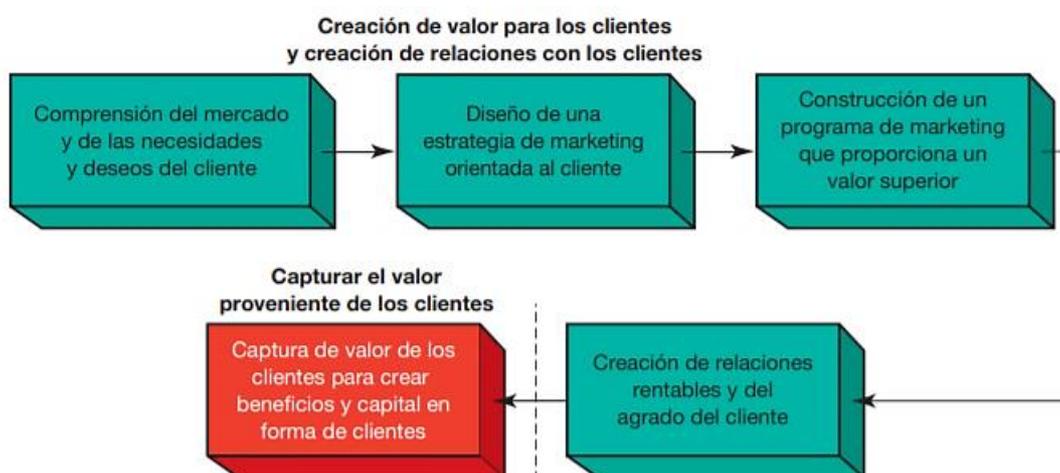


Figura 5. *Modelo del proceso de marketing turístico*

Tomado de Philip Kotler, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2011, p.650

1.3.2.4 Comprensión del mercado y el cliente

La fase uno del modelo se enfoca en entender al cliente y su entorno, es decir que se recopilan y analizan los deseos, las necesidades y que tipo de turismo demandan en la zona, cual es el valor que entrega la competencia, en qué tipo de mercado va a actuar el negocio y por último que relaciones comerciales se pueden establecer para mantenerse en el mercado.

Enfoques de marketing basado en el cliente

Antes de definir una estrategia es necesario primero haber estudiado los posibles tipos de clientes y que deseos o necesidades tienen estos a ser satisfechas con el servicio de una empresa turística, una vez ya segmentado el tipo de cliente y escogida la propuesta de valor que va a ser brindada, se procede con escoger un enfoque bajo el cual una empresa de servicios turísticos puede ofertar su propuesta de valor:

Enfoque de producción. - El cliente busca disponibilidad y asequibilidad por lo tanto las empresas que escojan este enfoque van a que centrar su atención en mejorar la eficiencia de su producción y distribución.

Enfoque de producto. - El cliente busca calidad e innovación y por ende las empresas buscan la mejora continua y el sobrepasar las expectativas de satisfacción con su servicio. Este enfoque puede provocar un gasto continuo y no necesariamente significa captación de más clientes.

Enfoque de ventas. - Se busca atrapar clientes y con ellos incrementar sus ventas a través de un esfuerzo financiero representativo en promoción y publicidad.

Enfoque de marketing. - El esfuerzo viene de adentro hacia afuera, el cliente es el eje y las metas de la empresa se adaptan a la generación de valor para satisfacer su deseo de servicio turístico.

1.3.2.5 Diseño de una estrategia de Marketing enfocada en el cliente

Se recomienda primero diseñar el marketing mix basado en los factores que la empresa puede ejercer cierto control o interactuar con estos, pero dándoles un camino hacia la generación de valor. A continuación, se detalla una figura que puede explicar mejor la gestión de la estrategia de marketing y el marketing mix de un servicio turístico.

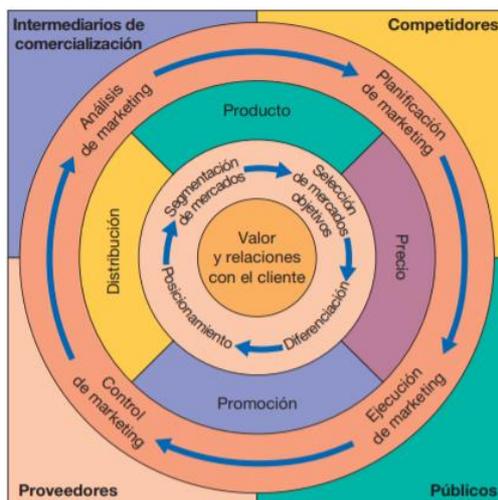


Figura 6. Gestión de la estrategia de marketing servicio

Tomado de Philip Kotler, Marketing for Hospitality and Tourism, 2011, p.680

Para servicios turísticos la estrategia de marketing tiene que ir enfocada principalmente en el cliente, puesto que al existir un mundo de clientes con necesidades y deseos diferentes, la elección de una estrategia yace en estudiar a fondo al cliente, comprender el entorno en el que se va a brindar la experiencia de turismo, y de esta manera segmentar el mercado, para más tarde elegir el mercado objetivo al cual se van a enfocar los esfuerzos de marketing, y por último definir el qué es lo que hace único y atractivo a mi servicio logrando así la identificación de la propuesta de valor de la empresa la cual se traducirá en un futuro en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Mediante las actividades generadas de la relación de la estrategia y la gestión de marketing, la empresa va a observar el comportamiento de la estrategia en el mercado e ir adaptando a todos los actores y variables del entorno que ejercen

un impacto en el marketing de una organización y por ende. Ahora bien, si ya se ve al cliente, y se entienden sus necesidades el mix de marketing es perfecto para gestionar de adentro hacia afuera su posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, sin embargo, el marketing turístico recomienda que este mix de marketing se vuelva integral y adopte la visión de afuera hacia adentro también; es decir que cada P del mix de marketing van a verse estrechamente relacionadas con una C de tal manera que:

Tabla 7. 4P y su relación con 4C

4 P		4 C	
<i>Visión del vendedor</i>		<i>Visión del comprador</i>	
Productos que satisfacen necesidades	Producto	Cliente	Compra solución a un problema
Precio de venta sea mayor a mi costo	Precio	Costos	Costo total de compra más el costo luego de su desecho
Disponibilidad en puntos	Plaza	Conveniencia	Cerca y de fácil obtención
Impulso de ventas	Promoción	Comunicación	Sentirse comprendidos, conexión con el mensaje de venta y tener credibilidad con el negocio

Adaptado de Philip Kotler, Marketing for Hospitality and Tourism, 2011

Kotler afirma que una empresa turística de servicio antes de lograr definir sus 4P debe primero determinar las 4C y a partir de esta herramienta construir un marketing mix integral que se adapte a las necesidades del mercado y que cumpla con los objetivos de la empresa.

2. Capítulo II. Procesos del proyecto alineado al estándar del PMI®-PMBOK®

2.1 Desarrollo del acta de constitución del proyecto

El desarrollo del acta de constitución de proyecto determina la realización y la existencia de un proyecto, determinando entre otros aspectos la autoridad o poder que el director del proyecto va a tener para gestionar los recursos en las distintas actividades que deben realizarse. Una de las funciones importantes de esta acta es que deja plasmado oficialmente el propósito del proyecto y cómo este se relaciona con el objetivo de la empresa. (Project Management Institute, 2017)

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Versión	1.0	Estado	Aprobado
Nombre del Proyecto	Ampliación de línea de Negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita"		
Patrocinador	Propietarios Restaurante "La Florecita"	Gerente del Proyecto	Diana Rivas
Fecha de Elaboración	8 de febrero del 2020		
Propósito del Proyecto			
<p>El Ministerio de Turismo en el 2016, informó que el turismo interno generó 12,3 millones de viajes, lo que ocasionó que la economía del Ecuador creciera en esta industria en \$285,5 millones. Siendo las provincias más visitadas Santa Elena, Manabí y Esmeraldas.</p> <p>Para el 2018 el Ministerio de turismo del Ecuador en su informe de Indicadores afirmó que el turismo representa el 6% del PIB y genera empleo directo en un 5,5%, mientras que solo la actividad de alojamiento a nivel nacional cuenta con 4,153 establecimientos y generan empleo para 28.554 personas aproximadamente, estos indicadores demuestran que es una industria que permite ser explotada ya que se</p>			

encuentra en crecimiento y puede generar más ingresos para quienes incursionen en este tipo de negocios.

Por esta razón, en su último semestre el restaurante implementó un buzón de sugerencias, donde se pudo recopilar comentarios de los clientes, 7 de cada 10 hojas de sugerencias mencionan que la atención y el servicio brindado es excelente y les gustaría que en el lugar se oferte servicios de alojamiento; ya que se ven obligados a retornar a sus hoteles ubicados en Tonsupa o Atacames antes del anochecer debido a la distancia.

Debido a lo anteriormente expuesto, surge la idea de desarrollar el presente proyecto para ampliar la línea de servicio que actualmente ofrece el restaurante a través de la propuesta de la creación de una hostería para satisfacer la demanda de alojamiento insatisfecha de la zona, a través de explotar la ventaja que posee el negocio en cuanto a su ubicación y atractivo natural para atraer a un segmento de turistas que busca descanso en un lugar no abarrotado, que disponga de servicio de alimentación a un buen precio, que sea un lugar que brinde seguridad, que cuente con acceso directo y privado al mar, con la finalidad de generar posicionamiento de marca y más ingresos para sus propietarios.

Oportunidad del Proyecto

Debido a la inexistencia de un servicio de alojamiento turístico de calidad en el cantón Achilube de la ciudad de Esmeraldas se ha provocado un desaprovechamiento del atractivo turístico de las playas de la zona que puede abastecer la sobredemanda de alojamiento del turista. El sector de hoteles y restaurantes en la provincia de Esmeraldas tiene representatividad y los cantones de Atacames y Muisne, en las épocas de mayor demanda no abastecen a brindar alojamiento a todas las personas que viajan a la provincia por ocio, lo que provoca que los turistas prefieran ir a otras provincias de la región Costa y por ende se ocasionan pérdidas económicas para la provincia.

La tendencia del sector de turismo en la provincia de Esmeraldas demuestra un incremento de un 2% más de turistas que han pernoctado en el periodo 2017-2018, lo que demuestra un crecimiento de la demanda de alojamiento. Específicamente

en la provincia de Esmeraldas según el último informe sobre Evolución de Mercado Laboral del 2008 se determinó que el sector que más ingresos es el sector de servicios de hoteles y restaurantes con ventas de 508 millones de dólares y que emplea un total de 15.489 personas; por lo tanto si se explota la promoción del turismo en la zona, se va a llegar a un segmento de turistas que por desconocimiento acuden a las playas más conocidas de la provincia, y descartan las playas del Norte las cuales tienen el mismo potencial turístico, precios más asequibles y cuentan con disponibilidad de servicios básicos 24 horas al día durante todos los días del año, adicionalmente son playas con aguas muy tranquilas durante la mayoría del año que propician la natación de niños pequeños y fomentan seguridad y tranquilidad para familias.

Una de los errores principales de los emprendimientos que se generan en la zona es que no se conoce las necesidades del turista y se generaliza las que ya se conocen, dando lugar a servicios de alojamiento deficientes en oferta y calidad que desmotivan la demanda y generan mala imagen sobre el servicio turístico, ya que según la última Encuesta de Calidad de servicios hoteleros del Ministerio de Turismo 2019, a la provincia de Esmeraldas se la califica con un promedio de 2 sobre 5 en cuanto a calidad de descanso, limpieza, servicio, habitación y relación precio-calidad. Por lo tanto, es necesario que los estándares de calidad que sean utilizados garanticen una buena experiencia al turista.

De acuerdo al estudio de mercado realizado a una muestra de 500 clientes potenciales, se obtuvo que el 10% pasaría al menos una noche en la hostería, un 48% más de 2 días y un 42% más de tres días. El ticket de consumo promedio solo en comida por persona es de \$20 actualmente y el aforo del restaurante al mes es de 100 personas lo que equivale restado los gastos una ganancia para el negocio al mes del 65%. Por otro lado, complementando el servicio con los turistas que vayan a hospedarse está el hecho de que de acuerdo a la encuesta el 73% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un promedio de \$35 dólares por persona por un día en la hostería incluido el servicio de alimentación. Esto nos da un total de \$12.775 que restado los gastos promedio de servicio generarían una ganancia

del 40%, claro está manteniendo un número de clientes potenciales de 100 al mes entre solo servicio de alimentación y aparte el servicio de hospedaje.

Por todo lo expuesto anteriormente se propone desarrollar un análisis de alineamiento estratégico de negocios para la ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas para generar un negocio sostenible y darse a conocer en el mercado a través del posicionamiento de marca, de tal manera que sus ventas se incrementen.

Objetivos del proyecto

Objetivo General

Desarrollar el plan para la ampliación de la nueva línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas, aplicando las buenas prácticas del PMBoK®.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa y de la industria a través de herramientas de análisis de negocio con el fin de desarrollar un modelo de negocio para la hostería "La Florecita".
- Desarrollar un estudio de mercado a través de encuestas a una población objetiva que determine las preferencias de los clientes potenciales en cuanto a las expectativas del servicio de alojamiento en la zona de Achilube-Esmeraldas para priorizar las necesidades a ser cubiertas.
- Definir el análisis de alineamiento estratégico de negocios para la ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas basado en las buenas prácticas del PMBOK® para desarrollar un negocio sostenible en el tiempo
- Desarrollar los planos estructurales, arquitectónicos, sanitarios, eléctricos, y renders de la hostería mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente para poder llevar a cabo la fase de obra de los equipamientos de alojamiento

en el proyecto de ampliación de línea de negocio del restaurante “La Florecita”.

- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto de ampliación de línea de negocio del restaurante “La Florecita” por medio de herramientas financieras para determinar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Alineación Estratégica

Este emprendimiento pretende aprovechar y explotar su ubicación que en épocas de feriados ahorra alrededor de 2 horas de tráfico a los turistas a llegar a la playa, adicionalmente su atractivo natural le permite atraer a un segmento de turistas que busca descanso en un lugar no abarrotado, que dispone de servicio de alimentación a un buen precio, que brinde seguridad y sobre todo que cuente con acceso directo y privado a muy poca distancia del mar.

Gracias al crecimiento de la demanda del sector hotelero en la ciudad, el reconocimiento progresivo de la imagen del negocio, y la capacidad de liquidez para enfrentar una inversión de construcción, se propone desarrollar un plan de dirección del proyecto que permita alinear la oportunidad del entorno con el objetivo estratégico de crecimiento sostenible del negocio en el tiempo a través de la ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al actual restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas, generando así posicionamiento en el mercado y por ende generación de ingresos a través de un enfoque de negocio de servicio turístico que satisfaga al cliente y sus necesidades.

Gerente del proyecto y su autoridad

Al ser un emprendimiento familiar, el Gerente del proyecto se encuentra apoyado por los dueños del negocio los cuales le otorgan un nivel de autoridad alto para gerenciar el proyecto, llegando a determinar sus funciones de la siguiente manera:

- Determinar los riesgos e identificar los planes de respuesta para prevenirlos o mitigarlos.
- Monitorear el avance del proyecto y de ser necesario aplicar técnicas para corregir desvíos durante la ejecución del proyecto.
- Cumplir con el plan del proyecto propuesto.

- Controlar y asegurar que la calidad estipulada de los entregables se cumpla.
- Gestionar las comunicaciones de acuerdo al plan de comunicación del proyecto.
- Hacer cumplir el presupuesto asignado para el proyecto.
- Evitar que se generen retrasos en el cronograma del proyecto.

Hitos

- | | |
|--|----------------|
| • Aceptación de crédito | lun 06/04/2020 |
| • Presentación del documento de análisis situacional de la empresa e industria | jue 16/04/2020 |
| • Aprobación de la encuesta | mié 22/04/2020 |
| • Presentación del informe de resultados de la investigación de mercado | jue 03/09/2020 |
| • Presentación y aceptación de los estudios de sostenibilidad | vie 18/09/2020 |
| • Presentación del plan de dirección del proyecto | jue 15/10/2020 |
| • Presentación y aceptación del diseño del negocio | lun 16/11/2020 |
| • Aceptación de diseños arquitectónicos y civiles por el cliente | lun 16/11/2020 |
| • Llegada de materia prima de construcción y maquinaria al área de obra | vie 04/12/2020 |
| • Inicio de obra | vie 04/12/2020 |
| • Obra concretada | mié 09/02/2022 |
| • Firmas de finiquito | lun 28/02/2022 |

Ciclo de vida y entregables del proyecto

Stakeholders del proyecto

Estudios de sostenibilidad

- Documento de análisis de la situación actual de la empresa y la industria.

Los interesados identificados en el proyecto son (ver Tabla 7):

<ul style="list-style-type: none"> ○ Documento de análisis de la empresa ○ Documento de análisis de la industria - Informe de resultados de la investigación de mercado. - Informe de Viabilidad económica y financiera del proyecto. - Análisis de rentabilidad. - Análisis financiero <p><u>Plan para la Dirección del Proyecto</u></p> <p><u>Modelo del negocio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia empresarial - Documentos sobre procesos del modelo de negocio - <u>Diseño y Obra</u> Diseños arquitectónicos y civiles - Plan de recurso humano de obra - Obra <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan para la preparación del área física - Obra in situ <p><u>Cierre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantías de materiales - Contratos finalizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios del negocio - Gerente del Proyecto - Inversionistas del negocio - Proveedores de la zona - Arquitecto - Ingeniero - Personal de obra - Clientes actuales - Nuevos Clientes - Municipio de Esmeraldas - Residentes de Achilube
--	--

Alcance propuesto del proyecto

Los propietarios del restaurante La Florecita quieren ampliar su línea de negocio a una hostería que brinde un servicio completo turístico de calidad y a precios asequibles para atraer a más turistas y explotar la oportunidad de negocio del sector hotelero de la provincia. Los servicios que se prevén ofrecer serán de alojamiento y alimentación más servicios extras de esparcimiento y relajación determinados en el estudio de mercado. De tal manera que el servicio de alojamiento debe tener capacidad de hospedaje para 24 personas, y para el servicio de restaurante la capacidad es de hasta 50 personas.

Factores de éxito	Beneficios Colaterales
<ul style="list-style-type: none"> • Los propietarios del negocio La Florecita dispongan de liquidez de dinero para no generar atrasos en el proyecto. • Personal de obra calificado para ejecutar la construcción de la hostería. • Permisos en regla para la construcción. • Apoyo del sponsor durante todo el proyecto. • Apoyo de los especialistas en las áreas técnicas de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevos puestos de trabajo en la zona de Achilube. • Lograr dinamizar el sector turístico de Achilube. • Incremento de la plusvalía del terreno del proyecto. • Generar conocimiento del atractivo turístico de las playas del norte de la provincia de Esmeraldas
Riesgos, supuestos y restricciones	
<u>Riesgos generales del proyecto</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • A causa del desconocimiento del lugar existe el riesgo de que los turistas no acudan a la hostería, lo que ocasionaría una baja en las ventas proyectadas. • Si no se realiza la encuesta a la población determinada, se puede incurrir en sesgos mal infundados lo que ocasionaría que el análisis sea inválido. • A causa de la alta precipitación de lluvia del sector se pueden generar paros de construcción durante los meses de abril a junio, por ser épocas muy lluviosas, lo que ocasionaría atrasos en el cronograma. • Si se utiliza materiales de alta rotación en los acabados puede ocasionar un desabastecimiento y alteración del proyecto en costos y tiempo. • Al existir una mayor afluencia de turistas se pueden generar acuerdos comerciales con los proveedores de la zona como pescadores y agricultores lo que generaría alianzas estratégicas que fortalecerían el negocio. • Debido al crecimiento de la demanda turística en la zona existe el riesgo de que se genere la entrada de nuevos negocios de alojamiento en la zona lo que ocasionarían la fragmentación de la demanda. 	

<u>Supuestos del proyecto</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Se va a conseguir la aprobación de un préstamo con tasas de interés en un rango de 7,5% o 8,10%, mismas tasas que son válidas para negocios de emprendimiento que permiten potenciar sectores de interés comercial estratégico de la provincia de Esmeraldas. • Aplicación a los programas de incentivos para PYMES en sectores como alojamiento y turismo (PLANDETUR 2020) de las provincias de Esmeraldas y Manabí que sirven como oportunidad para la reactivación del sector comercial y el dinamismo económico de la zona. • El sponsor podrá cambiar sus requerimientos bajo el proceso de control de cambios hasta la aprobación de los planos arquitectónicos y civiles, una vez que inicie la obra ya no se podrán cambiar los diseños de los planos. • Se cuenta con una estabilidad en la normativa legal de la Cámara de la construcción en cuanto a normas técnicas de casas de hasta 2 pisos. 	
<u>Restricciones del proyecto</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto no puede superar el presupuesto asignado de \$255,121.85 • El proyecto no sobrepasará el tiempo de 18 meses. • Se pagará al personal de construcción con un acuerdo de pago por día de trabajo. 	
Exclusiones del proyecto	
<p>Se excluyen los estudios topográficos ya que corren por parte del patrocinador, previos a la obra, así como también la decoración interior de la hostería. Adicionalmente, el presente proyecto no contempla la reestructuración de la imagen del negocio y su propuesta de publicidad.</p>	
Firma del Sponsor:	Propietarios del negocio
Firma del Gerente de Proyecto:	Diana Rivas

Tabla 8. *Registro de Stakeholders*

Cod. Interesado	Interesado	Rol del interesado
STK1	Sponsor	Patrocinador
STK2	Diana Rivas	Gerente del proyecto

STK3	Diego Goyes	Analista de negocio
STK4	Mireya Recalde	Dueños del negocio
STK5	Luisa Pineda	
STK6	Gina Racines	
STK7	Pescadores	Proveedores de la zona
STK8	Agricultores	
STK9	Bryan Toapanta	Arquitecto
STK10	Mayra Pazmiño	Ingeniero
STK11	Albañiles	Personal de obra
STK12	Peones	
STK13	Entidades Regulatorias	Municipio de Esmeraldas
STK14		Registro de la propiedad
STK15		Servicio de Rentas Internas
STK16	Externos	Residentes de Achilube
STK17		Clientes

2.2 Análisis de alternativas del proyecto

Para el presente proyecto se presentan las alternativas propuestas:

Tabla 9. Cuadro de alternativas

ALTERNATIVA	DESCRIPCIÓN
Alternativa 1	Explotar la demanda creciente de turistas a través de la oferta de un servicio de alojamiento y comida en un destino turístico acogedor, privado, y atractivo.
Alternativa 2	Mediante programas de financiamiento gubernamentales obtener un préstamo para poder invertir en el crecimiento del negocio actual
Alternativa 3	Generar promociones y publicidad agresiva en medios no tradicionales para mantener las ventas en temporadas bajas
Alternativa 4	Mediante la creación de un plan de recursos determinar necesidades de contratación para poder enfrentar a la competencia de la zona con calidad de servicio

De acuerdo con la siguiente matriz se determinó la mejor alternativa para el negocio, la misma que se aplicará al proyecto, se determinaron criterios y se les dio un peso para posteriormente evaluar la calificación de cada alternativa. A continuación, se presenta la matriz, donde se calificó en una escala de 5 muy

importante, 4 poco importante, 3 importante, 2 poco importante y 1 nada importante.

Tabla 10. *Matriz de ponderación alternativa vs criterio*

CRITERIO	PESO CRITERIO	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		Calificación (1-5)	Ponderación						
El proyecto se alinea con la nueva visión del negocio	25%	5	1,25	3	0,75	3	0,75	4	1
Potencia la captación de un mercado desatendido	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Genera fortalecimiento de la estrategia de negocio	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Fideliza a los clientes actuales con una oferta de servicio turístico de valor	15%	4	0,6	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Genera posicionamiento del negocio en el mercado	25%	3	0,75	2	0,5	2	0,5	3	0,75
			4,00		2,60		2,30		3,10

Se concluye que la mejor alternativa según la matriz de ponderación alternativa vs criterios es la Alternativa 1 que consiste en explotar la demanda creciente de turistas a través de la oferta de un servicio de alojamiento y comida en un destino turístico acogedor, privado, y atractivo.

La utilización de esta alternativa permite que el proyecto se alinee estratégicamente con la nueva visión de la empresa, que se potencia la captación de un mercado desatendido de turistas, se fortalezca la estrategia del negocio, se fidelice a los clientes ya sean estos actuales o nuevos y por último puede generar posicionamiento del negocio en el mercado hotelero de la zona.

2.3 Gestión de Integración del proyecto

Al ser un proyecto que se va a aplicar en un emprendimiento, no se cuenta con una oficina de proyectos que regule la gestión adecuada de proyectos, por lo tanto, de acuerdo al Project Management Institute para una correcta y eficiente gestión de los proyectos se requiere realizar el Plan para la Dirección del Proyecto, mismo que va producirse cumpliendo los siguientes procesos de integración:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto
- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto
- Gestionar el conocimiento del proyecto
- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
- Realizar el Control Integrado de cambios
- Cerrar el proyecto o fase

2.3.1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto

A través del desarrollo de este documento se va a entregar poder al Director de proyecto para poder administrar los recursos, permite también conocer cuáles son los objetivos del proyecto, así como determinar los supuestos, restricciones y riesgos generales que puedan presentarse durante el proyecto.

Para este proyecto el acta de constitución del proyecto tendrá los siguientes parámetros a ser descritos:

- Nombre del proyecto
- Fecha de elaboración del acta
- Estado del acta (Aprobado, En proceso de cambio, o rechazado)
- Nombres del director del proyecto y el patrocinador
- Propósito del proyecto
- Oportunidad del proyecto

- Objetivos del proyecto
- Alineación estratégica
- Gerente del proyecto y su autoridad
- Entregables del proyecto
- Stakeholders del proyecto
- Alcance propuesto del proyecto
- Factores de éxito
- Beneficios Colaterales
- Riesgos
- Supuestos
- Restricciones
- Exclusiones del proyecto

2.3.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del proyecto

El plan para la dirección del proyecto determina el proceso bajo el cual se va a realizar la gestión del mismo, así como también incluye los planes subsidiarios que complementan la gestión de proyectos aplicando la guía de buenas prácticas del PMBOK®, el cual consolida todas las áreas de conocimientos con los procesos del proyecto.

Durante el plan de dirección de proyecto se van a generar los siguientes planes, líneas bases, así como también planes subsidiarios.

- Acta de constitución del proyecto
- Plan de gestión del alcance
- Línea base del alcance
- Plan de gestión del costo
- Línea base del costo
- Plan de gestión del cronograma
- Línea base del cronograma
- Plan de gestión de la calidad

- Plan de gestión de los recursos
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de gestión de adquisiciones
- Plan de gestión de interesados
- Control de cambios

El proyecto se gestionará de acuerdo con los procesos del PMBOK® es así como en primera instancia se debe iniciar con el acta de constitución del proyecto; que para ser elaborada necesita un estudio del caso de negocio y su problemática, y posterior a su exposición ante el patrocinador se empezará con el proceso de desarrollo del acta de constitución del proyecto, dentro de la cual se identificarán los Stakeholders del proyecto y posteriormente se identificarán las expectativas de cada uno de estos, la cual se sintetizará en la matriz de expectativas.

Después se continuará con la etapa de planificación elaborando el plan de gestión del alcance, la matriz de trazabilidad de los requisitos, el enunciado del alcance del proyecto, EDT y su línea base del alcance. Una vez terminado esto, se procede a elaborar el plan de gestión del cronograma, estimando la duración de las actividades, con su respectiva línea base del cronograma y el cronograma. Posterior a estos procesos se va a procesar el plan de gestión de costos, estimando los costos para la determinación del presupuesto y la línea base de costos. Luego se continuará con el plan de gestión de los riesgos, calidad, recursos, adquisiciones y comunicaciones.

Y para la etapa de cierre se entregará el plan para la dirección del proyecto con todos sus planes subsidiarios y sus documentos del proyecto al sponsor para la firma de aceptación. Adicionalmente, se va a llenar informes de lecciones aprendidas y se van a archivar en un repositorio para ser aplicados en posteriores proyectos, determinando así oportunidades de mejora, así como

también los riesgos y planes de respuesta para sobrellevarlos de la mejor manera para no tener impactos negativos en el proyecto.

2.3.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Para poder dirigir y gestionar el trabajo del proyecto el director debe contar con un plan de dirección de proyectos que le permita conocer los lineamientos que se necesitan implementar y ejecutar en cuanto a la correcta asignación de recursos, de igual manera tiene que conocer cuáles son los entregables del proyecto y los documentos que faciliten la obtención de los mismos, y por último de ser necesario contar con las solicitudes de cambios aprobadas por el patrocinador para poder cumplir con los objetivos del proyecto. Al ser un emprendimiento no cuenta con una compleja gobernanza sin embargo son los patrocinadores los que aprobarán cualquier cambio, línea base o entregable del proyecto.

En cuanto al tema de la construcción de la hostería, se va a utilizar aplicaciones de celular que permitirán al personal de obra, así como también al director conocer el avance de la construcción y de existir algún retraso se lo gestionará de acuerdo al plan de dirección del proyecto. De igual manera las reuniones de obra se realizarán entre el residente de obra, ingeniero, arquitecto y director del proyecto cada 15 días vía zoom, y los cronogramas se actualizarán desde la app y serán actualizados por el director del proyecto en el Project. Por último, se realizará una reunión con el patrocinador mensualmente para informar acerca del estado de la obra en tiempo, costo y calidad.

2.3.4. Gestionar el conocimiento del proyecto

La gestión del conocimiento del proyecto es indispensable a lo largo del proyecto, e incluso antes de dar por iniciado el proyecto con el acta de constitución y el kick off, el director de proyectos debe conocer los factores ambientales de la empresa, así como también los activos de los procesos de la organización, los cuales más tarde serán insumos para poder elaborar el acta.

Su principal objetivo es alcanzar los objetivos que se planteen para el proyecto, a través del plan de dirección del proyecto, documentos generados durante el proyecto y por supuesto todos los planes subsidiarios que se lleguen a generar.

El director del proyecto es el encargado y responsable directo de gestionar el conocimiento durante todo el proyecto y en cualquier momento, utilizando habilidades de liderazgo, retroalimentación de juicio de expertos, de tal manera que se gestione toda la información, el aprendizaje, para un intercambio de conocimiento entre todo el equipo de proyecto.

2.3.5. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Durante este proceso se monitorea y se da seguimiento del avance que se genere en todo el proyecto con la finalidad de cumplir los objetivos de desempeño que fueron descritos en el plan de dirección del proyecto. Otro aspecto importante es que gracias a los análisis de la información obtenida sobre el trabajo del proyecto se generarán posteriormente iniciativas de mejoras, para que el equipo de proyecto pueda identificar los riesgos y las posibles áreas que sean susceptibles de una medida de prevención o corrección a través de planes de acción.

2.3.6. Realizar el control integrado de cambios

Al ser una empresa con poca jerarquía y áreas, la gestión de cambios se va a manejar por medio de documentos formales donde se indique en que plan se va a generar el cambio, cuál es el cambio que se va a ejecutar, la justificación del cambio, quien se va a hacer responsable del cambio y quien autorizará el cambio. A continuación, se adjunta el proceso de cambios:

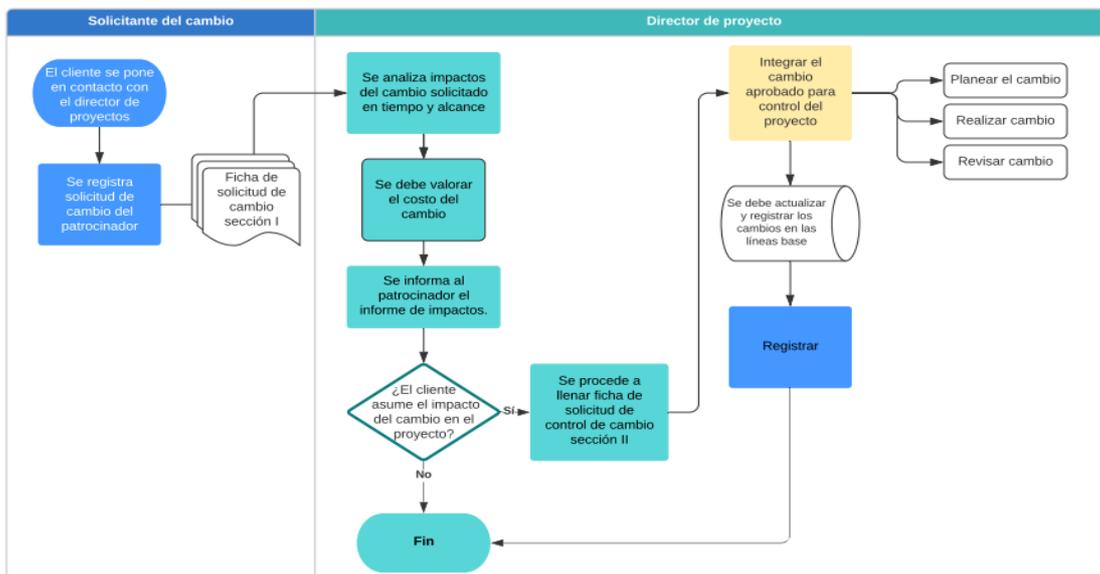


Figura 7. Proceso de Cambios

Se va desarrollar una plantilla que será llenada para la solicitud de control de cambios, misma que va a ser aprobada por el patrocinador, una vez que se hayan evaluados los impactos de la implementación del mismo y que deben ser analizados por el director de proyectos.

Sección I				
Número de solicitud de cambios			Fecha de la solicitud	
Solicitante del cambio			Prioridad	
Origen del cambio	Solicitud del cliente		Categoría del cambio	Alcance
	Acción correctiva			Cronograma
	Reparación de defecto			Costos
	Acción preventiva			Recursos
	Otros			Calidad
Sección II				
Descripción del cambio				
Justificación de la solicitud de cambio				
Impacto del cambio en la línea base	Alcance			
	Cronograma			
	Costo			
	Calidad			
Necesidad de recursos <i>(materiales, equipos, recursos humanos)</i>				
Interesados	Riesgos			
Estado	Aprobado	Rechazado	Elaborado por:	
			Revisado por:	

Figura 8. Plantilla de solicitud de cambios

Los cambios van a ser clasificados como correctivos, preventivos o actualizaciones y una vez aprobado y autorizado el cambio por el patrocinador, se ejecutará el cambio conforme lo descrito en la solicitud de cambio y se actualizarán los planes de gestión del plan de dirección del proyecto según corresponda.

2.3.7. Cerrar el proyecto o fase

Para cerrar un proyecto o fase se debe utilizar los criterios de aprobación y aceptación detallados en el plan de dirección del proyecto, así como también todos los entregables debieron haber sido formalmente aceptados.

Los contratos que se establezcan deberán ser cerrados entre las partes y finiquitarse. Por otro lado, los informes, planes subsidiarios, lecciones aprendidas deberán ser actualizados y archivados para el conocimiento del equipo y del patrocinador y de igual manera poder liberar los recursos utilizados durante el proyecto.

A continuación, se detallan los aspectos que deben cumplirse para cerrar una fase o el proyecto:

- El director del proyecto actualizará los cambios en el plan para la dirección del proyecto y sus planes subsidiarios.
- El patrocinador recibirá los documentos y los aceptará para su respectiva revisión.
- Retroalimentación entre el director de proyectos y su equipo de trabajo para compartir conocimientos.
- Mediante reuniones con los interesados claves formalizar el cierre del proyecto, siendo el Director del proyecto el responsable y el patrocinador el apoyo de este durante las reuniones.
- Se debe redactar un documento que formalice la entrega y la aceptación de los entregables, la misma que estará a cargo del Director del proyecto y el cliente.

3. Capítulo III. 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 Plan de gestión del alcance

3.1.1.1 Objetivo del proyecto

Desarrollar el plan para la ampliación de la nueva línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas, aplicando las buenas prácticas del PMBoK®.

3.1.1.2 Enunciado del alcance del proyecto

Desarrollar un negocio que brinde servicio de alojamiento y alimentación en la ciudad de Esmeraldas sector Achilube, mediante la implementación de 6 cabañas y una piscina. La piscina va a estar implantada en un área de 50 m², adicionalmente deben integrarse 2 duchas para esta área y también se debe contar con un cuarto de bombas para el correcto funcionamiento de la piscina. Por otro lado, el equipamiento de alojamiento debe tener una capacidad para 24 personas y debe aprovecharse el área dispuesta de 860 m², las cabañas deben distribuirse de la siguiente manera:

Cabaña tipo A:

- 1 habitación con capacidad para dos personas
- 1 baño con ducha, servicio higiénico y lavabo
- 1 mini sala de estar
- 1 Aire acondicionado
- Iluminación en sala, habitación y baño
- Puntos de energía eléctrica
- Cama tipo King size
- Televisión con servicio de TV pagada.

- Acceso a internet WIFI
- Armarios
- Ventanas con mallas mosquiteras
- Entrada con rampas para accesibilidad de personas con discapacidad

Cabaña tipo B:

- 2 habitaciones con capacidad para cuatro personas
- 1 baño con ducha, servicio higiénico y lavabo
- 1 mini sala de estar
- 1 lámpara estilo ventilador en sala
- 2 ventiladores (1 en cada cuarto)
- Iluminación en sala, habitaciones y baño
- Puntos de energía eléctrica
- 2 camas tipo King size
- Televisión con servicio de TV pagada en sala.
- Acceso a internet WIFI
- Armarios en cada habitación
- Ventanas con mallas mosquiteras
- Entrada con rampas para accesibilidad de personas con discapacidad´

Cabaña tipo C:

- 2 habitaciones con capacidad para seis personas
- 2 baños con ducha, servicio higiénico y lavabo
- 1 sala de estar
- 1 aire acondicionado en habitación para capacidad de cuatro personas
- 1 ventilador en el cuarto con capacidad para dos personas
- Iluminación en sala, habitación y baño
- Puntos de energía eléctrica
- 1 Cama tipo King size para habitación de capacidad para 2 personas
- 2 literas de plaza y media en la habitación para capacidad de 4 personas

- Televisión con servicio de TV pagada en sala y habitación para dos personas.
- Acceso a internet WIFI
- Armarios
- Ventanas con mallas mosquiteras
- Entrada con rampas para accesibilidad de personas con discapacidad

El proyecto costará alrededor de \$255,121.85 y tendrá una duración de 489 días incluyendo las siguientes actividades:

1. Se va a realizar un estudio de mercado con duración de tres meses para determinar la demanda y las preferencias que tienen los encuestados en cuanto al servicio de alojamiento en la zona de Achilube- Esmeraldas.
2. Determinar el modelo de negocio de la hostería "La Florecita" en el sector de Achilube-Esmeraldas para que su actividad comercial turística sea sostenible en el tiempo.
3. Entregar un portafolio con los planos estructurales, arquitectónicos, sanitarios, eléctricos, y renders de las seis cabañas y piscina que tienen como finalidad ser los equipamientos de alojamiento en el proyecto de ampliación de línea de negocio del restaurante "La Florecita".
4. Ejecutar la obra de acuerdo a los lineamientos técnicos y legales de la Cámara de la construcción, así como también cumpliendo los diseños arquitectónicos y civiles de obra.
5. Desarrollar una propuesta de servicios adicionales para la recreación y relajación de los clientes potenciales de la hostería "La Florecita".
6. Implementar las buenas prácticas para gestión de proyectos del PMBoK® Sexta Edición, durante todo el ciclo de vida del proyecto.

3.1.1.3 Exclusiones del alcance

El proyecto no va a realizar la publicidad del negocio o desarrollo de imagen visual, también se excluyen los estudios de suelo y el análisis topográfico, ya que el patrocinador ya realizó dichos estudios, dando como resultado un suelo apto para cimentación.

Adicionalmente se excluye el diseño interior de las cabañas

3.1.1.4 Entregables del proyecto y producto

A continuación, se enlistan los entregables del proyecto y del producto:

<u>PROYECTO</u>	<u>PRODUCTO</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de dirección del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del alcance - Plan de gestión del cronograma - Plan de gestión de los costos - Plan de gestión de calidad - Plan de gestión de los recursos - Plan de gestión de las comunicaciones - Plan de gestión de riesgos - Plan de gestión de las adquisiciones - Plan de gestión de involucramiento de los interesados - Proceso de control de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de análisis situacional de la empresa y la industria • Informe de resultados de la investigación de mercado • Informe de viabilidad económica y financiera • Modelo de negocio de servicio de hostería. • Diseños arquitectónicos y civiles • Plan de Recursos humanos de obra • Obra in situ • Garantías • Contratos finalizados

Figura 9. *Detalle de entregables*

Los entregables deberán cumplir con los siguientes puntos:

- Estudios de sostenibilidad

Los análisis previos comprenden el análisis de situación actual de la empresa y de la industria, así como también el análisis de los resultados de la investigación de mercado realizada y el análisis de viabilidad económica y financiera.

El cliente quiere que la información histórica utilizada no tenga una antigüedad superior a 4 años, adicionalmente solicita que toda información sea de fuentes oficiales para garantizar la veracidad de los estudios.

- Plan para la dirección del proyecto

Contendrá todos los planes de gestión, documentos de proyecto y planes subsidiarios deben estar basados e implementar las buenas prácticas del PMBOK®.

- Diseño del negocio de servicio de hostería

Se debe entregar desea el modelo de negocio y un informe con propuestas sobre el servicio que se pueda ofrecer en la hostería como complemento, debe incluir la estrategia empresarial y los procesos operativos del negocio

- Diseño y Obra

Se debe llevar a cabo los diseños arquitectónicos y civiles de acuerdo a los planos aprobados y aceptados, siempre manteniendo la normativa de construcción, rigiéndose a las necesidades de personal y el tipo de materiales a ser utilizados para poder llevar a cabo la obra en situ. La obra va a estar encargada al arquitecto en papel de contratista.

- Cierre

Una vez entregada la obra de la hostería se procede a liquidar las garantías de los recursos utilizados (materiales), así como también liberar los recursos por medio de las actas de finiquito, desarrollar un documento acerca de las lecciones aprendidas y elaborar el acta de cierre del proyecto.

3.1.1.5 Documentación de requisitos

Para lograr obtener los requisitos de los involucrados con respecto al proyecto es necesario primero recopilar todas sus expectativas y posteriormente transformarlas en requisitos específicos.

La matriz contiene el código del interesado, las expectativas que fueron recopiladas en el proceso de inicio del proyecto, el código del requisito en el caso que la expectativa sea convertida en requisito y el requisito definitivo que se plantea al interesado para satisfacer sus necesidades con el proyecto.

Tabla 11. Matriz de requisitos

Cod. Interes	Rol del interesado	Cod. Expect	Requisito	Cod. Req	Requisito Definitivo
STK1	Propietarios del negocio	EXP 01	Posicionamiento en el mercado del negocio	REQ 01	Desarrollar un modelo de negocio de hostería para generar rentabilidad del 2% anual
		EXP 02	Saber cuáles son los intereses de los clientes	REQ 02	Definir los aspectos de interés del cliente en cuanto a servicios de hospedaje turístico
		EXP 03	Conocer como estamos con el negocio	REQ 03	Realizar un análisis de la industria y de la empresa
		EXP 04	Conocer si es viable emprender este negocio	REQ 04	Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto
		EXP 05	Tener una idea de cómo quedarían las cabañas	REQ 05	Desarrollar una propuesta de planos arquitectónicos de la hostería
		EXP 06	No tardarse mucho tiempo en el proyecto	NO	-
		EXP 07	Saber en cuánto tiempo voy a recuperar el dinero	REQ 04	Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto
		EXP 08	Estar enterado de todo	REQ 06	Realizar un plan que permita el flujo de las comunicaciones durante el proyecto
		EXP 09	No sobrepasar el presupuesto	NO	-
STK2	Gerente del proyecto	EXP 10	No tener atrasos en el desembolso de dinero para el proyecto	REQ 07	Contar con los recursos para desarrollar el proyecto
		EXP 11	Gestionar adecuadamente el proyecto	REQ 08	Gestionar el proyecto de acuerdo a las buenas prácticas del PMBOK
		EXP 12	Ganar reconocimiento como PM	REQ 09	Obtener mayor experiencia en la gestión de proyectos

		EXP 13	Cumplir con los requerimientos del cliente en costos, tiempo, alcance y calidad	REQ 10	Realizar un plan de dirección del proyecto para cumplir con los objetivos planteados del proyecto
		EXP 14	Vigilar que no existan atrasos en la obra	REQ 11	Realizar un estricto control del cronograma para vigilar el trabajo del proyecto en la obra
		EXP 15	Conocer las necesidades de los interesados	REQ 12	Realizar un plan de involucramiento de los interesados
		EXP 16	Comunicar los eventos a los interesados	REQ 06	Realizar un plan que permita el flujo de las comunicaciones durante el proyecto
		EXP 17	Contratar personal apto	REQ 13	Desarrollar una estructura de personal de obra que defina roles y responsabilidades
		EXP 18	Cerrar exitosamente contratos y garantías	REQ 14	Finiquitar los contratos de personal, equipo y ejecutar las garantías
STK3	Analista de negocio	EXP 19	Poder comunicarme ampliamente con los clientes	REQ 15	Contar con la apertura de comunicación con los clientes
		EXP 20	Determinar todos los aspectos relevantes de la industria y de la empresa	REQ 16	Desarrollar un documento con lenguaje claro y comprensible y su antigüedad no puede sobrepasar los 4 años
		EXP 21	Acabar la investigación solicitada a tiempo	REQ 17	Cumplir con los tiempos de investigación para entregar los estudios del negocio
		EXP 22	Recibir el pago a tiempo	REQ 07	Contar con los recursos para desarrollar el proyecto
STK4	Inversionistas del negocio	EXP 23	Saber en cuánto tiempo se va a recuperar el dinero invertido	REQ 04	Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto
STK5		EXP 24	No sobrepasar el presupuesto	NO	-
STK6		EXP 25	No tardarse mucho tiempo en el proyecto	NO	-
		EXP 26	Conocer si es viable emprender este negocio	REQ 04	Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto

		EXP 27	Estar enterado de todo	REQ 06	Realizar un plan que permita el flujo de las comunicaciones durante el proyecto
STK7	Proveedores de la zona	EXP 28	Que el proyecto se dé, para incrementar sus ventas	REQ 01	Desarrollar un modelo de negocio de hostería para ser generador de rentabilidad del 2% anual
STK8		EXP 29	Lograr una relación fiable con los propietarios de La Florecita	REQ 18	Desarrollar un plan de abastecimiento entre el negocio y los proveedores de la zona
STK9	Arquitecto	EXP 30	Contar con los recursos para desarrollar el proyecto	REQ 07	Contar con los recursos para desarrollar el proyecto
		EXP 31	Contar con el apoyo del cliente en cuanto a brindar documentación para obtener permisos de construcción	REQ 19	Obtener el permiso de construcción en la entidad reguladora de la ciudad de Esmeraldas
		EXP 32	Contar con el personal de obra calificado para realizar la obra	REQ 13	Desarrollar una estructura de personal de obra que defina roles y responsabilidades
		EXP 33	Contar con la apertura de comunicación con los clientes	REQ 06	Realizar un plan que permita el flujo de las comunicaciones durante el proyecto
		EXP 34	Tener información clara acerca del diseño que quiere el cliente	REQ 05	Desarrollar una propuesta de planos arquitectónicos de la hostería
		EXP 35	Controlar el cumplimiento de la obra in situ según las NEC	REQ 20	Cumplir las NEC en el desarrollo de la obra
		EXP 36	Tener a disposición un estudio del terreno y suelo e IRM	REQ 21	Entregar los estudios de suelo y terreno
		EXP 37	Tener materiales y equipos disponibles y a tiempo en la obra	REQ 22	Planificar la logística de materiales y maquinaria
STK10	Ingeniero	EXP 38	Contar con planos aprobados y regulados	REQ 23	Obtener la aprobación del cliente de los planos arquitectónicos
		EXP 39	Tener a disposición un estudio del terreno y suelo e IRM	REQ 21	Entregar los estudios de suelo y terreno
		EXP 40	Contar con la acometida eléctrica	REQ 24	Realizar los planos eléctricos de la obra
		EXP 41	Contar con la acometida de agua	REQ 25	Realizar los planos sanitarios de la obra
STK11 STK12	Personal de obra	EXP 42	Contar con equipos de seguridad y charlas de seguridad	REQ 26	Contratar charlas de seguridad de obra

		EXP 43	Contar con un espacio de bodega	REQ 27	Disponer en planos una bodega y un sitio de reunión
		EXP 44	Pago de salario	REQ 07	Contar con los recursos para desarrollar el proyecto
		EXP 45	Contar con los planos arquitectónicos y civiles	REQ 05	Desarrollar una propuesta de planos arquitectónicos de la hostería
		EXP 46	Apertura de comunicación con el arquitecto e ingeniero	REQ 06	Realizar un plan que permita el flujo de las comunicaciones durante el proyecto
STK13	Entidades regulatorias	EXP 47	Hacer cumplir las NEC en los proyectos de construcción	REQ 20	Cumplir las NEC en el desarrollo de la obra
STK14 STK15		EXP 48	Normar la razón social del negocio	NO	-
STK16	Residentes de Achilube	EXP 49	Tener mayor afluencia de turistas	NO	-
		EXP 50	Que se genere trabajo en la zona	NO	-
		EXP 51	Emprender servicios complementarios	REQ 18	Desarrollar un plan de abastecimiento entre el negocio y los proveedores de la zona
STK17	Clientes	EXP 53	Contar con variedad de oferta turística	REQ 02	Definir los aspectos de interés del cliente en cuanto a servicios de hospedaje turístico
		EXP 54	Servicios turísticos con precios asequibles	REQ 02	Definir los aspectos de interés del cliente en cuanto a servicios de hospedaje turístico
		EXP 55	Servicio turístico que brinde ofertas de actividades de recreación y relajación	REQ 02	Definir los aspectos de interés del cliente en cuanto a servicios de hospedaje turístico

Dentro de esta matriz se recopilieron 27 requisitos de 55 expectativas generadas por los interesados.

Tabla 12. Requisitos definitivos

Cod Req	Requisito definitivo
REQ 01	Desarrollar un modelo de negocio de hostería para generar rentabilidad del 2% anual
REQ 02	Definir los aspectos de interés del cliente en cuanto a servicios de hospedaje turístico
REQ 03	Realizar un análisis de la industria y de la empresa
REQ 04	Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto
REQ 05	Desarrollar una propuesta de planos arquitectónicos de la hostería
REQ 06	Realizar un plan que permita el flujo de las comunicaciones durante el proyecto
REQ 07	Contar con los recursos para desarrollar el proyecto
REQ 08	Gestionar el proyecto de acuerdo a las buenas prácticas del PMBOK

REQ 09	Obtener mayor experiencia en la gestión de proyectos
REQ 10	Realizar un plan de dirección del proyecto para cumplir con los objetivos planteados del proyecto
REQ 11	Realizar un estricto control del cronograma para vigilar el trabajo del proyecto en la obra
REQ 12	Realizar un plan de involucramiento de los interesados
REQ 13	Desarrollar una estructura de personal de obra que definición de roles y responsabilidades
REQ 14	Finiquitar los contratos de personal, equipo y ejecutar las garantías
REQ 15	Contar con la apertura de comunicación con los clientes
REQ 16	Desarrollar un documento con lenguaje claro y comprensible y su antigüedad no puede sobrepasar los 4 años
REQ 17	Cumplir con los tiempos de investigación para entregan los estudios del negocio
REQ 18	Desarrollar un plan de abastecimiento entre el negocio y los proveedores de la zona
REQ 19	Obtener el permiso de construcción en la entidad regulatoria de la ciudad de Esmeraldas
REQ 20	Cumplir las NEC en el desarrollo de la obra
REQ 21	Entregar los estudios de suelo y terreno
REQ 22	Planificar la logística de materiales y maquinaria
REQ 23	Obtener la aprobación del cliente de los planos arquitectónicos
REQ 24	Realizar los planos eléctricos de la obra
REQ 25	Realizar los planos sanitarios de la obra
REQ 26	Contratar charlas de seguridad de obra
REQ 27	Disponer en planos una bodega y un sitio de reunión

3.1.1.6 Matriz de Trazabilidad de requisitos

La Matriz de Trazabilidad de Requisitos del Proyecto es un documento que permite al director del proyecto poder dar el seguimiento a los requisitos de los interesados.

Es decir que ayuda a llevar un control y asegurar que se esté cumpliendo de manera eficaz con lo solicitado en el proyecto.

A continuación, se presenta un cuadro con la nomenclatura de los objetivos del proyecto para más tarde relacionarlos a los requisitos de los interesados.

Tabla 13. *Nomenclatura objetivos específicos proyecto*

Objetivos Específicos del proyecto	Cod de Objetivo
Determinar la situación actual de la empresa y de la industria a través de herramientas de análisis de negocio con el fin de desarrollar un modelo de negocio para la hostería "La Florecita".	OB01
Desarrollar un estudio de mercado a través de encuestas a una población objetiva que determine las preferencias de los clientes potenciales en cuanto a las expectativas del servicio de alojamiento en la zona de Achilube-Esmeraldas para priorizar las necesidades a ser cubiertas.	OB02

Desarrollar un análisis de alineamiento estratégico de negocios para la ampliación de línea de negocio de una hostería vinculado al restaurante "La Florecita" ubicada en la ciudad de Esmeraldas basado en las buenas prácticas del PMBOK® para desarrollar un negocio sostenible en el tiempo	OB03
Desarrollar los planos estructurales, arquitectónicos, sanitarios, eléctricos, y renders de la hostería mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente para poder llevar a cabo la fase de obra de los equipamientos de alojamiento en el proyecto de ampliación de línea de negocio del restaurante "La Florecita".	OB04
Desarrollar la viabilidad económica y financiera del proyecto de ampliación de línea de negocio del restaurante "La Florecita" por medio de herramientas financieras para determinar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.	OB05

Tabla 14. *Matriz de Trazabilidad*

Cod. Req	Requisito Definitivo	Prioridad	Nivel de complejidad	Criterios de aceptación	Entregable de EDT	Relación con el Obj. Específico
REQ 01	Desarrollar un modelo de negocio de hostería para generar rentabilidad del 2% anual	Muy alta	Alta	Montos mínimos propuestos en proyección de estados financieros	1.3 Modelo de Negocio 1.1.3 Informe de Viabilidad económica y financiera	OB01 OB05
REQ 02	Definir los aspectos de interés del cliente en cuanto a servicios de hospedaje turístico	Muy alta	Alta	Conclusiones favorables del estudio de mercado	1.1.2 Informe de resultados de la Investigación de mercado	OB02
REQ 03	Realizar un análisis de la industria y de la empresa	Muy alta	Alta	Resultados del análisis favorables para ampliación de negocio	1.1.1 Documento de análisis situacional de la empresa y la industria	OB01
REQ 04	Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto	Muy alta	Alta	Montos mínimos propuestos en proyección de estados financieros	1.1.3 Informe de Viabilidad económica y financiera	OB05
REQ 05	Desarrollar una propuesta de planos arquitectónicos de la hostería	Alta	Alta	Aprobación del diseño arquitectónico	1.4.1. Diseños arquitectónicos y civiles	OB04
REQ 06	Realizar un plan que permita el flujo de las comunicaciones durante el proyecto	Alta	Alta	Aprobación de plan de gestión de comunicaciones	1.2.1.6 Plan de gestión de las comunicaciones	OB03
REQ 07	Contar con los recursos para desarrollar el proyecto	Alta	Alta	Aprobación del calendario de pagos	1.2.1.5 Plan de gestión de recursos	OB03

REQ 08	Gestionar el proyecto de acuerdo a las buenas prácticas del PMBOK	Alta	Alta	Aprobación del plan de dirección del proyecto	1.2. Plan para la dirección del proyecto	OB03
REQ 09	Obtener mayor experiencia en la gestión de proyectos	Media	Baja	Aprobación del plan de dirección del proyecto	1.2. Plan para la dirección del proyecto	OB03
REQ 10	Realizar un plan de dirección del proyecto para cumplir con los objetivos planteados del proyecto	Alta	Alta	Aprobación del plan de dirección del proyecto	1.2.1 Plan de Dirección del Proyecto	OB03
REQ 11	Realizar un estricto control del cronograma para vigilar el trabajo del proyecto en la obra	Alta	Alta	Aprobación de plan de gestión deL cronograma	1.2.1.2 Plan de gestión del cronograma	OB03
REQ 12	Realizar un plan de involucramiento de los interesados	Alta	Alta	Aprobación del plan de integración de interesados	1.2.1.9 Plan de gestión de la integración de interesados	OB03
REQ 13	Desarrollar una estructura de personal de obra que definición de roles y responsabilidades	Media	Media	Aprobación del plan de recurso humano de la obra	1.4.2 Plan de recurso humano de obra	OB04
REQ 14	Finiquitar los contratos de personal, equipo y ejecutar las garantías	Alta	Baja	Contratos finiquitados con firmas de ambas partes	1.5.1 Garantías 1.5.2 Contratos finalizados	OB04
REQ 15	Contar con la apertura de comunicación con los clientes	Alta	Media	Aprobación de plan de gestión de comunicaciones	1.2.1.6 Plan de gestión de las comunicaciones	OB03
REQ 16	Desarrollar un documento con lenguaje claro y comprensible y su antigüedad no puede sobrepasar los 4 años	Alta	Media	Aprobación de los estudios sostenibles con información de hasta 4 años antes a la fecha de realización	1.1 Estudios de sostenibilidad	OB01
REQ 17	Cumplir con los tiempos de investigación para entregar los estudios del negocio	Alta	Media	Cumplir con la fecha de entrega de los estudios sostenibles el 20/09/18	1.1 Estudios de sostenibilidad	OB01
REQ 18	Desarrollar un plan de abastecimiento entre el negocio y los proveedores de la zona	Alta	Alta	Documento con propuestas de acuerdos con proveedores de la zona	1.3.2.2 Proceso de abastecimiento de insumos	OB01
REQ 19	Obtener el permiso de construcción en la entidad regulatoria de la	Alta	Media	Obtención del permiso de construcción hasta el 20/11/12	1.4.3 Obra	OB04

	ciudad de Esmeraldas					
REQ 20	Cumplir las NEC en el desarrollo de la obra	Alta	Alta	Obtención del permiso de construcción hasta el 20/11/12	1.4.3 Obra	OB04
REQ 21	Entregar los estudios de suelo y terreno	Alta	Alta	Estudio de suelo con resultado de suelo tratado apto para cimentación	1.4.1 Diseños arquitectónicos y civiles	OB04
REQ 22	Planificar la logística de materiales y maquinaria	Alta	Media	Aceptación del plan para la preparación del área física	1.4.3.1 Plan para la preparación del área física	OB04
REQ 23	Obtener la aprobación del cliente de los planos arquitectónicos	Alta	Media	Aceptación de los diseños arquitectónicos	1.4.1.1 Planos arquitectónicos 1.4.1.2 Fachadas y cortes arquitectónicos 1.4.1.3 Visualización 3D	OB04
REQ 24	Realizar los planos eléctricos de la obra	Alta	Media	Aceptación de planos eléctricos	1.4.1.5 Planos eléctricos	OB04
REQ 25	Realizar los planos sanitarios de la obra	Alta	Media	Aceptación de planos sanitarios	1.4.1.6 Planos sanitarios	OB04
REQ 26	Contratar charlas de seguridad de obra	Alta	Baja	Realización de charla de seguridad	1.4.3.2.1. Obra estructural	OB04
REQ 27	Disponer en planos una bodega y un sitio de reunión	Alta	Baja	Espacio físico temporal asignado en planos arquitectónicos	1.4.3.1.1 Acondicionamiento del espacio de obra	OB04

3.1.1.7 Estructura de Descomposición de trabajo- EDT

A continuación, se desarrolla un organigrama con el desglose de trabajo de acuerdo a los entregables del proyecto en cada fase conforme a lo descrito en el ciclo de vida que se determinó en el acta de constitución del proyecto. Mismo que se encuentra detallado a mayor nivel de desagregación en el Anexo 1.

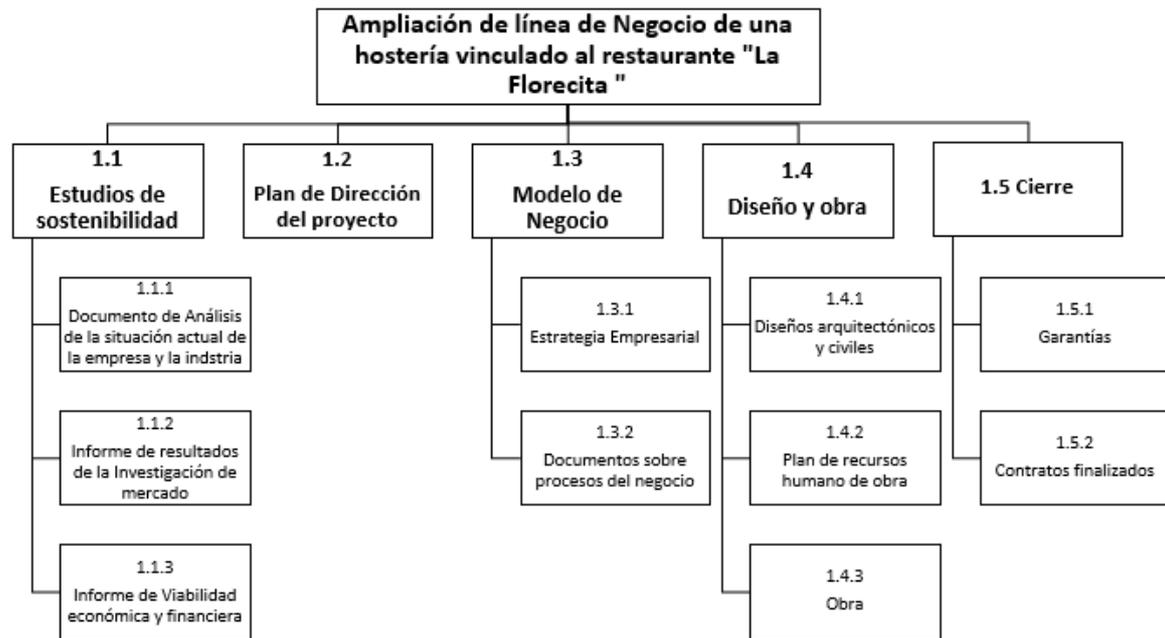


Figura 10. EDT nivel 3

3.1.1.8 Diccionario de la EDT

En el diccionario de la EDT se detalla cada paquete de trabajo con su descripción breve, código de la EDT, entregables de cada paquete y el responsable. A continuación, se detalla el diccionario:

Tabla 15. Diccionario de la EDT

Diccionario de la EDT: Ampliación de línea de Negocio de una hostería vinculado al restaurante " La Florecita "						
ID Código EDT	Nombre del paquete de trabajo	Descripción del paquete de trabajo		Criterios de aceptación	Entregables	Responsable
1.1	Estudios de sostenibilidad	Los estudios de sostenibilidad comprenden estudios de situación actual de la empresa e industria, análisis de los resultados de la investigación de mercado, así como también sus resultados tabulados y por último un informe de viabilidad financiera y económica del proyecto.	1..1.1 Documento de análisis situacional de la empresa e industria	Documento aprobado de análisis sobre la situación actual de la empresa, se requiere que mínimo este documento contenga los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes de la empresa - Matriz FODA - Análisis CAME - Conclusiones y recomendaciones 	1.1.1 .1 Documento de análisis situacional de la empresa y la industria	Analista de negocio
				Documento aceptado por el cliente que debe estar compuesto por un análisis macro de aspectos del país centrado en distintos factores para determinar conclusiones y recomendaciones de la industria de servicios hoteleros. Se requiere que este análisis al menos contenga: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis macro de la industria - Clasificación de factores en matriz PESTEL - Tabla de ponderación de la matriz PESTEL - Conclusiones y recomendaciones del análisis 	1.1.1.2 Documento de análisis de la industria	Analista de negocio

			1.1.2 Informe de resultados de la Investigación de mercado	Informe está compuesto por el diseño de la encuesta aceptado, diseño de la muestra aprobado, tabulación gráfica de los resultados y análisis de los resultados de la encuesta. Se requiere que existan gráficos con porcentajes y frecuencia	1.1.2 Informe de resultados de la Investigación de mercado	Analista de negocio
			1.1.3 Informe de Viabilidad Económica y Financiera	Comprende el análisis de rentabilidad económica y también el análisis financiero aceptado por el cliente. El análisis de rentabilidad económica deberá al menos analizar la rentabilidad del capital invertido y como esta tiene la capacidad de generar rendimientos, misma que se va a determinar a través del indicador ROI y EBITDA. Mientras que en el caso del análisis financiero se debe analizar la rentabilidad máxima que tendrá el inversionista y determinar si debe invertir, y en segundo lugar permite determinar un modelo de financiación	1.1.3.1 Análisis de rentabilidad económica 1.1.3.2 Análisis financiero	Analista de negocio

1.2	Plan para la dirección del proyecto	Documento que contiene el plan de dirección del proyecto aplicando las buenas prácticas del PMBOK	1.2.1 Plan de Dirección del proyecto	Está compuesto por los planes de gestión y planes subsidiarios aceptados por el cliente.	1.2.1.1 Plan de gestión del alcance 1.2.1.2 Plan de gestión del cronograma 1.2.1.3 Plan de gestión de costos 1.2.1.4 Plan de gestión de la calidad 1.2.1.5 Plan de gestión de recursos 1.2.1.6 Plan de gestión de las comunicaciones 1.2.1.7 Plan de gestión de los riesgos 1.2.1.8 Plan de gestión de las adquisiciones 1.2.1.9 Plan de integración de los interesados 1.2.1.10 Proceso de control de cambios	Director de Proyecto
-----	-------------------------------------	---	--------------------------------------	--	---	----------------------

1.3	Modelo de negocio	Comprende el diseño del modelo de negocio de la empresa para administrar sus operaciones de servicio hotelero según los resultados de los estudios de sostenibilidad.	1.3.1 Estrategia empresarial	Propuesta de identidad comercial y la estrategia de negocio aceptada por el cliente para operar en el mercado de servicios hoteleros. Debe ser aceptado por el cliente y debe contener los siguientes aspectos como el desarrollo de la misión, visión, valores y objetivos del negocio, organigrama del negocio y la descripción de los roles y funciones del personal del negocio. Así como también comprende la realización de un canvas del negocio, descripción del alineamiento estratégico, estrategia de marketing propuesta y el desarrollo de una estrategia de fidelización del cliente	1.3.1.1 Identidad empresarial 1.3.1.2 Estrategia del negocio	Director de Proyecto
			1.3.2 Documento sobre procesos del modelo de negocio	Documento que contiene la descripción de los procesos del modelo de negocio como el plan operativo y el plan de recursos humanos del negocio. El plan operativo debe describir procesos de operación clave en el negocio, como lo es el abastecimiento de insumos de cocina y limpieza y a su vez es necesario también describir el proceso de servicio al cliente que se va a dar una vez instaurado el negocio de hostería. Por otro lado el plan de recursos humanos de la empresa describe al personal del negocio, sus roles, sus responsabilidades, sus funciones, el proceso de contratación en caso de salida o de requerimiento de más personal	1.3.2.1 Plan operativo del negocio 1.3.2.2 Plan de recursos humanos de la empresa	Director de Proyecto

1.4	Diseño y obra	Comprende todos los diseños arquitectónicos y civiles de la obra, así como también la descripción de los procesos de obra	1.4.1 Diseños arquitectónicos y civiles	Contiene todos los planos arquitectónicos y civiles necesarios para la ejecución de la obra presentados en formato físico y digital al cliente	1.4.1.1 Planos arquitectónicos 1.4.1.2 Fachadas y cortes arquitectónicos 1.4.1.3 Visualización 3D 1.4.1.4 Planos estructurales 1.4.1.5 Planos eléctricos 1.4.1.6 Planos sanitarios	Arquitecto e Ingeniero
			1.4.2 Plan de recurso humano de obra	Documento que contiene una descripción del recurso humano que va a ser reclutado para la obra así como también el organigrama de obra para definir autoridad y roles	1.4.2.1 Perfil del personal de obra 1.4.2.2 Organigrama del personal de obra	Arquitecto y Director de proyecto
			1.4.3 Obra	Contiene la descripción de un plan para adecuar y acondicionar el espacio de la obra, y el plan para la logística de la maquinaria y la materiales de construcción de tal manera que se propicie el medio para iniciar el trabajo en la obra	1.4.3.1 Plan para la preparación del área física 1.4.3.2 Obra in situ	Residente de obra
1.5	Cierre	Contiene los documentos finiquitados para dar origen al cierre del proyecto de manera formal, como son: la implementación de las garantías de los materiales utilizados en obra de acabados, liberación del recurso humano contratado en obra y el la finalización de los contratos de alquiler de maquinaria.	1.5.1 Garantías	Un documento que permite determinar el proceso a seguir para llevar a cabo la implementación de las garantías de los materiales de acabado	1.5.1 Garantías	Director de Proyecto
			1.5.2 Contratos finalizados	Conjunto de contratos finalizados en referencia a la finiquitación de contratos con el personal de obra, así como también el cierre de contratos de la maquinaria de alquiler y la firmas de finiquito en el acta de cierre del proyecto	1.5.2.1 Finiquitación de contratos con personal de obra 1.5.2.2 Cierre de contratoS	Director de Proyecto

3.1.2 Plan de gestión del cronograma

3.1.2.1 Planificar la gestión del cronograma

La gestión del cronograma es esencial en el desarrollo de un proyecto ya que permite ejecutar lo planificado en el tiempo estipulado. Adicionalmente permite determinar la relación existente entre las actividades a través de la secuenciación con el fin de conocer los posibles cuellos de botella que se generen por el atraso de una actividad y como este suceso ocasione un retraso global del cronograma.

El cronograma del proyecto es responsabilidad del Director de proyectos; quien va a estar encargado de la identificación de las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, secuenciarlas, así como también estimar una duración por cada actividad para la creación del cronograma del proyecto.

La unidad de tiempo utilizada para la estimación va a ser en días y por consiguiente el nivel de avance que alcance el proyecto también estar en la misma unidad de tiempo. Se va controlar la salud del proyecto mensualmente a través de una semaforización, donde si el valor ganado (EV) se encuentra entre el 95% y 100% el semáforo estará en verde, menor que 95% hasta el 80% estará en amarillo y menor que el 80% estará en rojo.

3.1.2.2 Definir las actividades

Una vez identificados los entregables del proyecto descritos en la EDT, se procede a realizar una reunión con el equipo de trabajo para descomponer en subcomponentes los paquetes de trabajo ya generados y así definir las actividades del cronograma con sus hitos respectivos. A continuación, se presenta el listado de hitos y el listado de actividades:

Tabla 16. Listado de Hitos del proyecto

EDT	Nombre de hitos	Comienzo
	Aprobación de crédito	06/04/2020
1.1.1.2.4	Presentación del documento de análisis situacional de la empresa e industria	16/04/2020
1.1.2.2	Aprobación de la encuesta	22/04/2020
1.1.2.6	Presentación del informe de resultados de la investigación de mercado	03/09/2020
1.1.3.2.3	Presentación y aceptación de los estudios de sostenibilidad	18/09/2020
1.2.1.10.2	Presentación del plan de dirección del proyecto	15/10/2020
1.3.2.2.3	Presentación y aceptación del diseño del negocio	16/11/2020
1.4.1.7	Aceptación de diseños arquitectónicos y civiles por el cliente	16/11/2020
1.4.3.1.3	Llegada de materia prima de construcción y maquinaria al área de obra	04/12/2020
1.4.3.2.1.1	Inicio de obra	04/12/2020
1.4.3.3	Obra concretada	09/02/2022
1.5.2.2.3	Firmas de finiquito	28/02/2022

Tabla 17. Actividades del Proyecto

EDT	Nombre tarea
1	Ampliación de línea de Negocio de una hostería vinculado al restaurante " La Florecita "
1.1	Estudios de sostenibilidad
1.1.1	Documento de análisis situacional de la empresa y la industria
1.1.1.1	Documento de análisis de la empresa
1.1.1.1.1	Realizar la matriz FODA de la empresa
1.1.1.1.2	Realizar un análisis CAME
1.1.1.1.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la empresa

1.1.1.2	Documento de análisis de la industria
1.1.1.2.1	Realizar la matriz PESTEL de la industria
1.1.1.2.2	Ponderar las variables
1.1.1.2.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la industria
1.1.2	Informe de resultados de la Investigación de mercado
1.1.2.1	Diseñar la encuesta
1.1.2.3	Desarrollar la encuesta
1.1.2.4	Tabular los resultados
1.1.2.5	Elaborar conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado
1.1.3	Informe de Viabilidad Económica y Financiera
1.1.3.1	Análisis de rentabilidad económica
1.1.3.1.1	Flujo de caja proyectizado
1.1.3.1.1.1	Realizar el flujo de caja proyectizado
1.1.3.1.2	Análisis de escenarios
1.1.3.1.2.1	Desarrollar un análisis de escenarios
1.1.3.2	Análisis financiero
1.1.3.2.1	Cuadro de costos operativos y gastos administrativos
1.1.3.2.1.1	Realizar un cuadro de costos operativos y gastos administrativos
1.1.3.2.2	Proyección de ingresos y egresos
1.1.3.2.2.1	Construir una proyección de ingresos y egresos
1.2.	Plan de Dirección del Proyecto
1.2.1.	Plan de gestión del alcance
1.2.1.1.	Desarrollar el plan de gestión del alcance
1.2.2	Plan de gestión del cronograma
1.2.2.1	Desarrollar el plan de gestión del cronograma
1.2.3	Plan de gestión de costos
1.2.3.1	Desarrollar el plan de gestión de costos
1.2.4	Plan de gestión de la calidad
1.2.4.1	Desarrollar el plan de gestión de calidad
1.2.5	Plan de gestión de recursos
1.2.5.1	Desarrollar el plan de gestión de recursos
1.2.6	Plan de gestión de las comunicaciones
1.2.6.1	Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones
1.2.7	Plan de gestión de los riesgos
1.2.7.1	Desarrollar el plan de gestión de los riesgos
1.2.8	Plan de gestión de las adquisiciones
1.2.8.1	Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones

1.2.9	Plan de integración de los interesados
1.2.9.1	Desarrollar del plan de integración de los interesados
1.2.10	Proceso de control de cambios
1.2.10.1	Desarrollar el proceso de control de cambios
1.3	Modelo de negocio
1.3.1	Estrategia empresarial
1.3.1.1	Identidad empresarial
1.3.1.1.1	Misión, visión, valores y objetivos organizacionales
1.3.1.1.1.1	Desarrollar la misión, visión y valores organizacionales
1.3.1.1.2	Estructura organizacional del negocio
1.3.1.1.2.1	Desarrollar el organigrama del negocio
1.3.1.1.2.2	Descripción de los puestos de trabajo del negocio
1.3.1.1.2.2.1	Realizar la descripción de los puestos de trabajo del negocio
1.3.1.2	Estrategia del negocio
1.3.1.2.1	Canvas del negocio
1.3.1.2.1.1	Describir el modelo de negocio
1.3.1.2.2	Alineación estratégica
1.3.1.2.2.1	Desarrollar el alineamiento estratégico
1.3.1.2.3	Estrategia de Marketing
1.3.1.2.3.1	Identificar el nicho de mercado
1.3.1.2.3.2	Realizar la descripción de los servicios del negocio
1.3.1.2.4	Plan para la fidelización del cliente
1.3.1.2.4.1	Desarrollar la estrategia de fidelización del cliente
1.3.1.2.4.2	Desarrollar el plan de fidelización del cliente
1.3.2	Documento sobre procesos del modelo de negocio
1.3.2.1	Plan operativo del negocio
1.3.2.1.1	Proceso de abastecimiento de insumos
1.3.2.1.1.1	Desarrollar el proceso de abastecimiento de insumos
1.3.2.1.2	Proceso de servicio al cliente
1.3.2.1.2.1	Desarrollar el proceso de servicio al cliente
1.3.2.2	Plan de recursos humanos de la empresa
1.3.2.2.1	Roles y funciones del personal
1.3.2.2.1.1	Identificar los roles y funciones del personal de la empresa en cada puesto
1.3.2.2.2	Proceso de contratación de RRHH
1.3.2.2.2.1	Definir el proceso de contratación de nuevo personal
1.4	Diseño y obra

1.4.1	Diseños arquitectónicos y civiles
1.4.1.1	Planos arquitectónicos
1.4.1.1.1	Realizar los planos arquitectónicos
1.4.1.2	Fachadas y cortes arquitectónicos
1.4.1.2.1	Realizar las fachas y cortes arquitectónicos
1.4.1.3	Visualización 3D
1.4.1.3.1	Desarrollar los renders de la propuesta arquitectónica
1.4.1.4	Planos estructurales
1.4.1.4.1	Realizar los planos estructurales
1.4.1.5	Planos eléctricos
1.4.1.5.1	Realizar los planos eléctricos
1.4.1.6	Planos sanitarios
1.4.1.6.1	Realizar los planos sanitarios
1.4.1.8	Inscripción de diseños en el municipio de Esmeraldas
1.4.2	Plan de recurso humano de obra
1.4.2.1	Perfil del personal de obra
1.4.2.1.1	Definir el perfil del personal de obra
1.4.2.2	Organigrama del personal de obra
1.4.2.2.1	Realizar el organigrama del personal de obra
1.4.2.3	Personal de obra
1.4.2.3.1	Contratar al personal de obra
1.4.3	Obra
1.4.3.1	Plan para la preparación del área física
1.4.3.1.1	Acondicionamiento del espacio de obra
1.4.3.1.1.1	Acondicionar el terreno
1.4.3.1.2	Plan para la logística de maquinaria y materia prima de construcción
1.4.3.1.2.1	Desarrollar el plan para la logística de maquinaria y materia prima
1.4.3.2	Obra in situ
1.4.3.2.1	Obra estructural
1.4.3.2.1.2	Charla de obra
1.4.3.2.1.2.1	Realizar la capacitación de seguridad y descripción de la obra
1.4.3.2.1.3	Ejecutar la obra estructural
1.4.3.2.2	Instalaciones eléctricas
1.4.3.2.2.1	Ejecutar las instalaciones eléctricas
1.4.3.2.3	Instalaciones sanitarios
1.4.3.2.3.1	Ejecutar las instalaciones sanitarias
1.4.3.2.4	Acabados de obra

1.4.3.2.4.1	Ejecutar los acabados de obra
1.5	Cierre
1.5.1	Garantías
1.5.1.1	Implementar las garantías de materiales
1.5.2	Contratos finalizados
1.5.2.1	Finiquitación de contratos con personal de obra
1.5.2.1.1	Realizar el cierre de los contratos con el personal
1.5.2.2	Cierre de contratos
1.5.2.2.1	Gestionar el cierre de la maquinaria alquilada
1.5.2.2.2	Desarrollar el Acta de cierre del proyecto
1.5.2.2.3	Firmas de finiquito

3.1.2.3 Secuenciar las actividades

Cuando ya se hayan definido las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto se procede a darles una secuencia por medio de la relación entre tareas ya sean predecesoras o sucesoras, dándoles así una secuencia lógica.

Tabla 18 Secuencia de las actividades

EDT	Nombre tarea	Predecesoras
1.1	Estudios de sostenibilidad	
1.1.1	Documento de análisis situacional de la empresa y la industria	
1.1.1.1	Documento de análisis de la empresa	
1.1.1.1.1	Realizar la matriz FODA de la empresa	
1.1.1.1.2	Realizar un análisis CAME	1.1.1.1.1
1.1.1.1.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la empresa	1.1.1.1.2
1.1.1.2	Documento de análisis de la industria	
1.1.1.2.1	Realizar la matriz PESTEL de la industria	1.1.1.1.3
1.1.1.2.2	Ponderar las variables	1.1.1.2.5
1.1.1.2.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la industria	1.1.1.2.6
1.1.2	Informe de resultados de la Investigación de mercado	
1.1.2.1	Diseñar la encuesta	1.1.1.2.4 hito
1.1.2.3	Desarrollar la encuesta	1.1.2.2 hito
1.1.2.4	Tabular los resultados	1.1.3.2

1.1.2.5	Elaborar conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado	1.1.3.3
1.1.3	Informe de Viabilidad Económica y Financiera	
1.1.3.1	Análisis de rentabilidad económica	
1.1.3.1.1	Flujo de caja proyectado	
1.1.3.1.1.1	Realizar el flujo de caja proyectado	1.1.2.6 hito
1.1.3.1.2	Análisis de escenarios	
1.1.3.1.2.1	Desarrollar un análisis de escenarios	1.1.4.1.2.1
1.1.3.2	Análisis financiero	
1.1.3.2.1	Cuadro de costos operativos y gastos administrativos	
1.1.3.2.1.1	Realizar un cuadro de costos operativos y gastos administrativos	1.1.4.1.3.1
1.1.3.2.2	Proyección de ingresos y egresos	
1.1.3.2.2.1	Construir una proyección de ingresos y egresos	1.1.4.2.1.1
1.2.	Plan de Dirección del Proyecto	
1.2.1.	Plan de gestión del alcance	
1.2.1.1.	Desarrollar el plan de gestión del alcance	1.1.3.2.3 hito
1.2.2	Plan de gestión del cronograma	
1.2.2.1	Desarrollar el plan de gestión del cronograma	1.2.1.1.1
1.2.3	Plan de gestión de costos	
1.2.3.1	Desarrollar el plan de gestión de costos	1.2.1.2.1
1.2.4	Plan de gestión de la calidad	
1.2.4.1	Desarrollar el plan de gestión de calidad	1.2.1.3.1
1.2.5	Plan de gestión de recursos	
1.2.5.1	Desarrollar el plan de gestión de recursos	1.2.1.4.1
1.2.6	Plan de gestión de las comunicaciones	
1.2.6.1	Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones	1.2.1.5.1
1.2.7	Plan de gestión de los riesgos	
1.2.7.1	Desarrollar el plan de gestión de los riesgos	1.2.1.6.1
1.2.8	Plan de gestión de las adquisiciones	
1.2.8.1	Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones	1.2.1.7.1
1.2.9	Plan de integración de los interesados	
1.2.9.1	Desarrollar el plan de integración de los interesados	1.2.1.8.1
1.2.10	Proceso de control de cambios	
1.2.10.1	Desarrollar el proceso de control de cambios	1.2.1.9.1

1.3	Modelo de negocio	
1.3.1	Estrategia empresarial	
1.3.1.1	Identidad empresarial	
1.3.1.1.1	Misión, visión, valores y objetivos organizacionales	
1.3.1.1.1.1	Desarrollar la misión, visión y valores organizacionales	1.1.3.2.3 hito 1.2.1.10.2 hito
1.3.1.1.2	Estructura organizacional del negocio	
1.3.1.1.2.1	Desarrollar el organigrama del negocio	
1.3.1.1.2.2	Descripción de los puestos de trabajo del negocio	
1.3.1.1.2.2.1	Realizar la descripción de los puestos de trabajo del negocio	1.3.1.1.2.1
1.3.1.2	Estrategia del negocio	
1.3.1.2.1	Canvas del negocio	
1.3.1.2.1.1	Describir el modelo de negocio	1.3.1.1.2.2.1
1.3.1.2.2	Alineación estratégica	
1.3.1.2.2.1	Desarrollar el alineamiento estratégico	1.3.1.2.1.1
1.3.1.2.3	Estrategia de Marketing	
1.3.1.2.3.1	Identificar el nicho de mercado	1.3.1.2.2.1
1.3.1.2.3.2	Realizar la descripción de los servicios del negocio	1.3.1.2.3.1
1.3.1.2.4	Plan para la fidelización del cliente	
1.3.1.2.4.1	Desarrollar la estrategia de fidelización del cliente	1.3.1.2.3.2
1.3.1.2.4.2	Desarrollar el plan de fidelización del cliente	1.3.1.2.8.1
1.3.2	Documento sobre procesos del modelo de negocio	
1.3.2.1	Plan operativo del negocio	
1.3.2.1.1	Proceso de abastecimiento de insumos	
1.3.2.1.1.1	Desarrollar el proceso de abastecimiento de insumos	1.3.1.2.4.2
1.3.2.1.2	Proceso de servicio al cliente	
1.3.2.1.2.1	Desarrollar el proceso de servicio al cliente	1.3.2.1.1.1
1.3.2.2	Plan de recursos humanos de la empresa	
1.3.2.2.1	Roles y funciones del personal	
1.3.2.2.1.1	Identificar los roles y funciones del personal de la empresa en cada puesto	1.3.1.2.8.2
1.3.2.2.2	Proceso de contratación de RRHH	
1.3.2.2.2.1	Definir el proceso de contratación de nuevo personal	1.3.2.2.1.1
1.4	Diseño y obra	
1.4.1	Diseños arquitectónicos y civiles	

1.4.1.1	Planos arquitectónicos	
1.4.1.1.1	Realizar los planos arquitectónicos	1.1.3.2.3 hito
1.4.1.2	Fachadas y cortes arquitectónicos	
1.4.1.2.1	Realizar las fachas y cortes arquitectónicos	1.4.1.1.1
1.4.1.3	Visualización 3D	
1.4.1.3.1	Desarrollar los renders de la propuesta arquitectónica	1.4.1.2.1
1.4.1.4	Planos estructurales	
1.4.1.4.1	Realizar los planos estructurales	1.4.1.3.1
1.4.1.5	Planos eléctricos	
1.4.1.5.1	Realizar los planos eléctricos	1.4.1.4.1
1.4.1.6	Planos sanitarios	
1.4.1.6.1	Realizar los planos sanitarios	1.4.1.5.1
1.4.1.8	Inscripción de diseños en el municipio de Esmeraldas	1.4.1.7 hito
1.4.2	Plan de recurso humano de obra	
1.4.2.1	Perfil del personal de obra	
1.4.2.1.1	Definir el perfil del personal de obra	1.4.1.6.1
1.4.2.2	Organigrama del personal de obra	
1.4.2.2.1	Realizar el organigrama del personal de obra	1.4.2.1.1
1.4.2.3	Personal de obra	
1.4.2.3.1	Contratar al personal de obra	1.4.2.2.1
1.4.3	Obra	
1.4.3.1	Plan para la preparación del área física	
1.4.3.1.1	Acondicionamiento del espacio de obra	
1.4.3.1.1.1	Acondicionar el terreno	1.4.2.3.1
1.4.3.1.2	Plan para la logística de maquinaria y materia prima de construcción	
1.4.3.1.2.1	Desarrollar el plan para la logística de maquinaria y materia prima	1.4.3.1.1.1
1.4.3.2	Obra in situ	
1.4.3.2.1	Obra estructural	
1.4.3.2.1	Inicio de obra	1.4.1.7 1.4.1.8 1.4.3.1.3
1.4.3.2.1.2	Charla de obra	1.4.3.2.1 hito
1.4.3.2.1.2.1	Realizar la capacitación de seguridad y descripción de la obra	

1.4.3.2.1.3	Ejecutar la obra estructural	1.4.3.2.1.1
1.4.3.2.2	Instalaciones eléctricas	
1.4.3.2.2.1	Ejecutar las instalaciones eléctricas	1.4.3.2.1.2
1.4.3.2.3	Instalaciones sanitarios	
1.4.3.2.3.1	Ejecutar las instalaciones sanitarias	1.4.3.2.2.1
1.4.3.2.4	Acabados de obra	
1.4.3.2.4.1	Ejecutar los acabados de obra	1.4.3.2.3.1
1.5	Cierre	
1.5.1	Garantías	
1.5.1.1	Implementar las garantías de materiales	1.4.3.2.4
1.5.2	Contratos finalizados	
1.5.2.1	Finiquitación de contratos con personal de obra	
1.5.2.1.1	Realizar el cierre de los contratos con el personal	1.5.1.1
1.5.2.2	Cierre de contratos de maquinaria de alquiler	
1.5.2.2.1	Gestionar el cierre de la maquinaria alquilada	1.5.2.1
1.5.2.2.2	Desarrollar el Acta de cierre del proyecto	1.5.2.2.1
1.5.2.2.3	Firmas de finiquito	1.5.2.2.2

3.1.2.4 Estimar la duración de las actividades

Para estimar la duración de las actividades se utilizó la técnica de estimación ascendente que consiste en asignar una estimación de duración a las actividades de la EDT del nivel inferior, lo que permite que la estimación tenga menor desviación, y una vez calculada esta estimación se suman de manera ascendente lo que permite obtener la duración por paquete de trabajo.

Tabla 19. Duración de las actividades

EDT	Nombre tarea	Días
1	Ampliación de línea de Negocio de una hostería vinculado al restaurante " La Florecita "	489d
1.1	Estudios de sostenibilidad	119d
1.1.1	Documento de análisis situacional de la empresa y la industria	9d
1.1.1.1	Documento de análisis de la empresa	5d
1.1.1.1.1	Realizar la matriz FODA de la empresa	2d

1.1.1.1.2	Realizar un análisis CAME	2d
1.1.1.1.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la empresa	1d
1.1.1.2	Documento de análisis de la industria	4d
1.1.1.2.1	Realizar la matriz PESTEL de la industria	1d
1.1.1.2.2	Ponderar las variables	1d
1.1.1.2.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la industria	2d
1.1.2	Informe de resultados de la Investigación de mercado	99d
1.1.2.1	Diseñar la encuesta	4d
1.1.2.3	Desarrollar la encuesta	90d
1.1.2.4	Tabular los resultados	3d
1.1.2.5	Elaborar conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado	2d
1.1.3	Informe de Viabilidad Económica y Financiera	11d
1.1.3.1	Análisis de rentabilidad económica	7d
1.1.3.1.1	Flujo de caja proyectizado	3d
1.1.3.1.1.1	Realizar el flujo de caja proyectizado	3d
1.1.3.1.2	Análisis de escenarios	4d
1.1.3.1.2.1	Desarrollar un análisis de escenarios	4d
1.1.3.2	Análisis financiero	4d
1.1.3.2.1	Cuadro de costos operativos y gastos administrativos	2d
1.1.3.2.1.1	Realizar un cuadro de costos operativos y gastos administrativos	2d
1.1.3.2.2	Proyección de ingresos y egresos	2d
1.1.3.2.2.1	Construir una proyección de ingresos y egresos	2d
1.2.	Plan de Dirección del Proyecto	18d
1.2.1.	Plan de gestión del alcance	2d
1.2.1.1.	Desarrollar el plan de gestión del alcance	2d
1.2.2	Plan de gestión del cronograma	2d
1.2.2.1	Desarrollar el plan de gestión del cronograma	2d
1.2.3	Plan de gestión de costos	2d
1.2.3.1	Desarrollar el plan de gestión de costos	2d
1.2.4	Plan de gestión de la calidad	2d
1.2.4.1	Desarrollar el plan de gestión de calidad	2d
1.2.5	Plan de gestión de recursos	1d
1.2.5.1	Desarrollar el plan de gestión de recursos	1d
1.2.6	Plan de gestión de las comunicaciones	2d
1.2.6.1	Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones	2d
1.2.7	Plan de gestión de los riesgos	2d
1.2.7.1	Desarrollar el plan de gestión de los riesgos	2d
1.2.8	Plan de gestión de las adquisiciones	2d
1.2.8.1	Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones	2d

1.2.9	Plan de integración de los interesados	2d
1.2.9.1	Desarrollar del plan de integración de los interesados	2d
1.2.10	Proceso de control de cambios	1d
1.2.10.1	Desarrollar el proceso de control de cambios	1d
1.3	Modelo de negocio	20d
1.3.1	Estrategia empresarial	13d
1.3.1.1	Identidad empresarial	3d
1.3.1.1.1	Misión, visión, valores y objetivos organizacionales	1d
1.3.1.1.1.1	Desarrollar la misión, visión y valores organizacionales	1d
1.3.1.1.2	Estructura organizacional del negocio	2d
1.3.1.1.2.1	Desarrollar el organigrama del negocio	1d
1.3.1.1.2.2	Descripción de los puestos de trabajo del negocio	1d
1.3.1.1.2.2.1	Realizar la descripción de los puestos de trabajo del negocio	1d
1.3.1.2	Estrategia del negocio	10d
1.3.1.2.1	Canvas del negocio	2d
1.3.1.2.1.1	Describir el modelo de negocio	2d
1.3.1.2.2	Alineación estratégica	2d
1.3.1.2.2.1	Desarrollar el alineamiento estratégico	2d
1.3.1.2.3	Estrategia de Marketing	3d
1.3.1.2.3.1	Identificar el nicho de mercado	1d
1.3.1.2.3.2	Realizar la descripción de los servicios del negocio	2d
1.3.1.2.4	Plan para la fidelización del cliente	3d
1.3.1.2.4.1	Desarrollar la estrategia de fidelización del cliente	2d
1.3.1.2.4.2	Desarrollar el plan de fidelización del cliente	1d
1.3.2	Documento sobre procesos del modelo de negocio	7d
1.3.2.1	Plan operativo del negocio	4d
1.3.2.1.1	Proceso de abastecimiento de insumos	2d
1.3.2.1.1.1	Desarrollar el proceso de abastecimiento de insumos	2d
1.3.2.1.2	Proceso de servicio al cliente	2d
1.3.2.1.2.1	Desarrollar el proceso de servicio al cliente	2d
1.3.2.2	Plan de recursos humanos de la empresa	3d
1.3.2.2.1	Roles y funciones del personal	1d
1.3.2.2.1.1	Identificar los roles y funciones del personal de la empresa en cada puesto	1d
1.3.2.2.2	Proceso de contratación de RRHH	2d
1.3.2.2.2.1	Definir el proceso de contratación de nuevo personal	2d
1.4	Diseño y obra	476d
1.4.1	Diseños arquitectónicos y civiles	39d
1.4.1.1	Planos arquitectónicos	6d
1.4.1.1.1	Realizar los planos arquitectónicos	6d

1.4.1.2	Fachadas y cortes arquitectónicos	4d
1.4.1.2.1	Realizar las fachas y cortes arquitectónicos	4d
1.4.1.3	Visualización 3D	4d
1.4.1.3.1	Desarrollar los renders de la propuesta arquitectónica	4d
1.4.1.4	Planos estructurales	8d
1.4.1.4.1	Realizar los planos estructurales	8d
1.4.1.5	Planos eléctricos	5d
1.4.1.5.1	Realizar los planos eléctricos	5d
1.4.1.6	Planos sanitarios	5d
1.4.1.6.1	Realizar los planos sanitarios	5d
1.4.1.8	Inscripción de diseños municipio de Esmeraldas	1d
1.4.2	Plan de recurso humano de obra	3d
1.4.2.1	Perfil del personal de obra	1d
1.4.2.1.1	Definir el perfil del personal de obra	1d
1.4.2.2	Organigrama del personal de obra	1d
1.4.2.2.1	Realizar el organigrama del personal de obra	1d
1.4.2.3	Personal de obra	1d
1.4.2.3.1	Contratar al personal de obra	1d
1.4.3	Obra	475d
1.4.3.1	Plan para la preparación del área física	10d
1.4.3.1.1	Acondicionamiento del espacio de obra	8d
1.4.3.1.1.1	Acondicionar el terreno	8d
1.4.3.1.2	Plan para la logística de maquinaria y materia prima de construcción	2d
1.4.3.1.2.1	Desarrollar el plan para la logística de maquinaria y materia prima	2d
1.4.3.2	Obra in situ	475d
1.4.3.2.1	Obra estructural	390d
1.4.3.2.1.2	Charla de obra	1d
1.4.3.2.1.2.1	Realizar la capacitación de seguridad y descripción de la obra	1d
1.4.3.2.1.3	Ejecutar la obra estructural	220d
1.4.3.2.2	Instalaciones eléctricas	30d
1.4.3.2.2.1	Ejecutar las instalaciones eléctricas	30d
1.4.3.2.3	Instalaciones sanitarios	30d
1.4.3.2.3.1	Ejecutar las instalaciones sanitarias	30d
1.4.3.2.4	Acabados de obra	25d
1.4.3.2.4.1	Ejecutar los acabados de obra	25d
1.5	Cierre	13d
1.5.1	Garantías	4d
1.5.1.1	Implementar las garantías de materiales	4d
1.5.2	Contratos finalizados	9d

1.5.2.1	Finiquitación de contratos con personal de obra	4d
1.5.2.1.1	Realizar el cierre de los contratos con el personal	4d
1.5.2.2	Cierre de contratos	4d
1.5.2.2.1	Gestionar el cierre de la maquinaria alquilada	4d
1.5.2.2.2	Desarrollar el Acta de cierre del proyecto	1d

3.1.2.5 Desarrollar el cronograma

Una vez definidas, secuenciadas y estimada la duración de las actividades se presenta el cronograma del proyecto y el road map obtenidos del MS Project.

Dando como resultado un proyecto con una duración de 489 días que inicia el 06/04/2020 y finaliza el 28/02/2022. Se adjunta el cronograma detallado como Anexo 2, y a continuación se presenta el road map del proyecto para mejor entendimiento con sus principales hitos.

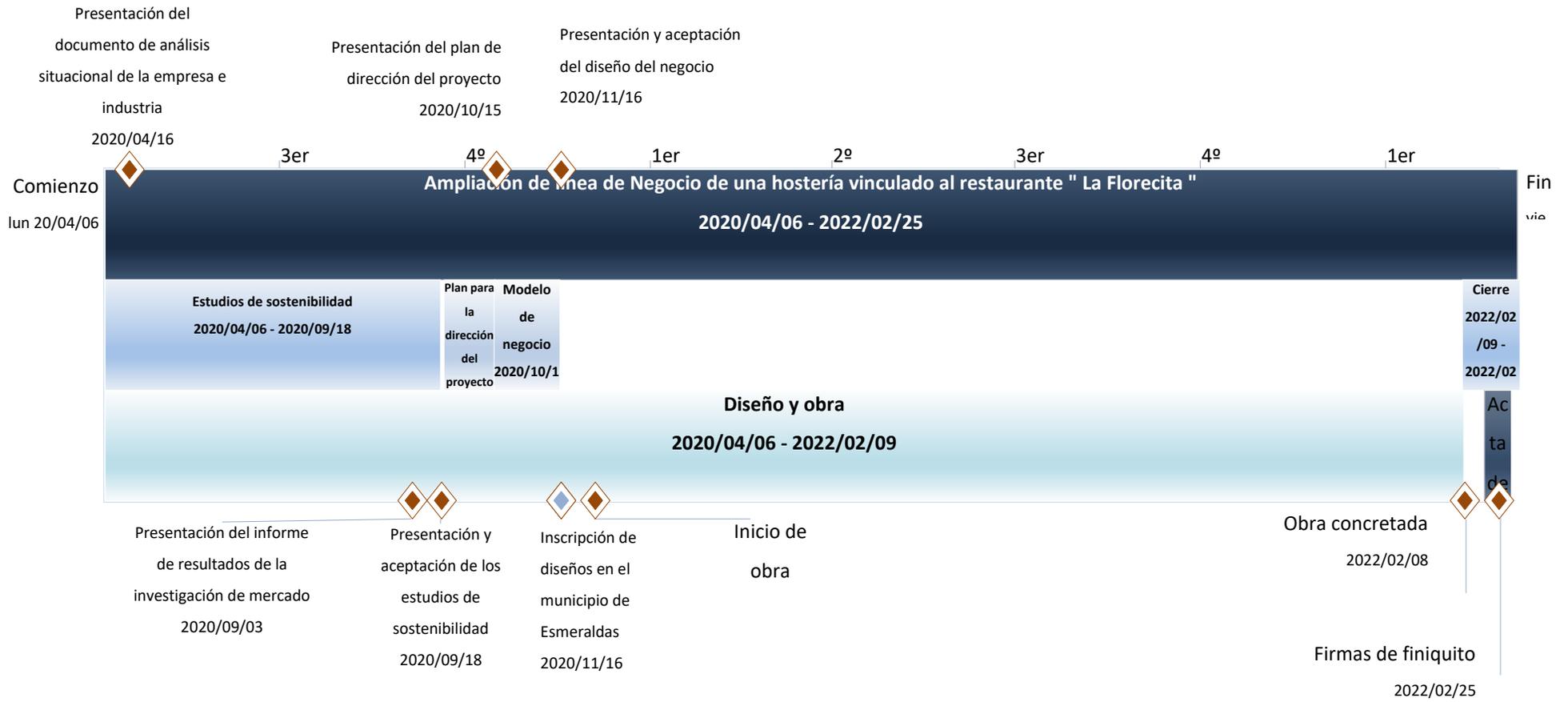


Figura 11. Road Map Proyecto

3.1.3 Plan de gestión de costos

3.1.3.1 Planificar la gestión de los costos

En este apartado se define el proceso de la estimación de costos, el presupuesto, la gestión, y el monitoreo y control de todos los costos del proyecto, teniendo como salida de este proceso el plan de la gestión de los costos, teniendo como fin un marco referencial para gestionar todos los procesos, riesgos y cambios asociados con los costos del proyecto de manera eficiente.

La unidad de medida utilizada para los costos del proyecto es el dólar americano, el cual es la moneda oficial del Ecuador. En cuanto a la técnica utilizada para la determinación de los costos se ha decidido utilizar la estimación ascendente, la cual permite costear al nivel más manejable y estimable las actividades, mismas que en conjunto determinarán el costo de un paquete de trabajo. Los salarios del Analista de negocio y del Director de proyecto se calcularán por hora de trabajo y sus valores pueden verse en el plan de Recursos Humanos con mayor detalle.

Por otro lado, los rubros solo de obra se van a estimar con el fin de determinar el precio para realizar un contrato llave en mano con un contratista quien se encargará de los procesos de logística, manipulación y permisos, y cuyos honorarios se calcularán sobre el 5% del total del presupuesto de obra excluidos costos indirectos de obra e IVA. Adicionalmente los costos de diseño se calculan de acuerdo al costo por hora del arquitecto e ingeniero que se cobra en promedio por metro cuadrado de diseño.

Para estos costos directos se utiliza el costo directo referenciado del metro cuadrado especificado por la Cámara de la Construcción del Ecuador, basado en los costos de vivienda de un piso con acabados medios, donde se incluye el costo de material y equipo.

En cuanto a los costos indirectos que tienen que ver con el salario del personal de obra serán determinados según la ley dispuesta por la Contraloría General

del Estado que dispone los sueldos mínimos unificados de obra, y que se detallan en el Anexo 3.

Se mantiene un rango aceptable de variación de $\pm 10\%$ el cuál será verificable por el cumplimiento de los paquetes de trabajo y el costo planificado vs el costo ejecutado. Se va a llevar un control del costo del proyecto por medio de la implementación de la técnica del valor ganado, donde se dispondrá de un formato que va a ser actualizado cada mes. A continuación, se adjunta el formato a ser utilizado:

Valor ganado cálculo	EDT	Paquete de trabajo principal	2020										2021	
			Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	
Presupuesto hasta la conclusión BAC														
Variación del costo (Valor ganado- Costo real)														
CPI														
Valor planificado	1.1	Estudios de sostenibilidad												
	1.2	Gestión del proyecto												
	1.3	Modelo de negocio												
	1.4	Diseño y obra												
	1.5	Cierre												
Subtotal														
Acumulado														
Valor ganado	1.1	Estudios de sostenibilidad												
	1.2	Gestión del proyecto												
	1.3	Modelo de negocio												
	1.4	Diseño y obra												
	1.5	Cierre												
Subtotal														
Acumulado														
Costo real	1.1	Estudios de sostenibilidad												
	1.2	Gestión del proyecto												
	1.3	Modelo de negocio												
	1.4	Diseño y obra												
	1.5	Cierre												
Subtotal														
Acumulado														

Figura 12. *Formato Valor Ganado*

La reserva de gestión y contingencia se calculan sobre el total del presupuesto del proyecto, siendo la primera un 3% del costo y la segunda determina a través del análisis cuantitativo de riesgos por afectación del paquete de trabajo.

3.1.3.2 Estimar los costos

Para el proceso de estimación de los costos del proyecto se trabajó en conjunto con el arquitecto, ingeniero y residente de obra en cuánto a la fase de diseño y obra, mientras que, en las fases de estudios sostenibles, plan para la dirección

del proyecto y modelo del negocio el analista de negocio participa para poder calcular los costos por tareas.

Una vez concluida la estimación se presenta al patrocinador el presupuesto para que este sea aprobado. Como entrada de este proceso se necesita la línea base del alcance, el cronograma del proyecto ya aceptado, riesgos macros del proyecto y los requerimientos de recursos, sean estos materiales, equipos o personas.

A continuación, primero se presenta un detalle solo del costo de obra directo sobre el cual se calculan los honorarios del contratista. Si se requiere saber a detalle los costos de construcción, ver el Anexo 4

Tabla 20 *Costo directo de obra*

Descripción	Costo
Obras Preliminares	\$10,227.45
Estructura y Albañilería	\$96,525.81
Instalaciones Sanitarias	\$4,694.03
Instalaciones Eléctricas	\$8,538.18
Acabados de obra	\$26,428.27
Costo directo obra	\$146,413.74
Contratista honorarios	\$7,320.69

Ahora se presenta el detalle de los costos por paquetes de trabajo de la EDT.

Tabla 21. *Costo por actividades*

Cod EDT	Descripción paquete de trabajo	Duración	Costo
1	Ampliación de línea de Negocio de una hostería vinculado al restaurante " La Florecita "	489d	\$235,639.79
1.1	Estudios de sostenibilidad	119d	\$8,799.76
1.1.1	Documento de análisis situacional de la empresa y la industria	9d	\$495.36
1.1.2	Informe de resultados de la Investigación de mercado	99d	\$6,048.96
1.1.3	Informe de Viabilidad Económica y Financiera	11d	\$2,255.44

1.1.3.1	Análisis de rentabilidad económica	7d	\$1,435.28
1.1.3.1.1	Flujo de caja proyectizado	3d	\$615.12
1.1.3.1.2	Análisis de escenarios	4d	\$820.16
1.1.3.2	Análisis financiero	4d	\$820.16
1.1.3.2.1	Cuadro de costos operativos y gastos administrativos	2d	\$410.08
1.1.3.2.2	Proyección de ingresos y egresos	2d	\$410.08
1.2	Plan de Dirección del Proyecto	18d	\$2,700.00
1.3	Modelo de negocio	20d	\$1,100.80
1.3.1	Estrategia empresarial	13d	\$715.52
1.3.1.1	Identidad empresarial	3d	\$165.12
1.3.1.1.1	Misión, visión, valores y objetivos organizacionales	1d	\$55.04
1.3.1.1.2	Estructura organizacional del negocio	2d	\$110.08
1.3.1.2	Estrategia del negocio	10d	\$550.40
1.3.1.2.1	Canvas del negocio	2d	\$110.08
1.3.1.2.2	Alineación estratégica	2d	\$110.08
1.3.1.2.3	Estrategia de Marketing	3d	\$165.12
1.3.1.2.4	Plan para la fidelización del cliente	3d	\$165.12
1.3.2	Documento sobre procesos del modelo de negocio	7d	\$385.28
1.3.2.1	Plan operativo del negocio	4d	\$220.16
1.3.2.1.1	Proceso de abastecimiento de insumos	2d	\$110.08
1.3.2.1.2	Proceso de servicio al cliente	2d	\$110.08
1.3.2.2	Plan de recursos humanos de la empresa	3d	\$165.12
1.3.2.2.1	Roles y funciones del personal	1d	\$55.04
1.3.2.2.2	Proceso de contratación de RRHH	2d	\$110.08
1.4	Diseño y obra	476d	\$221,089.23
1.4.1	Diseños arquitectónicos y civiles	39d	\$952.00
1.4.1.1	Planos arquitectónicos	6d	\$240.00
1.4.1.2	Fachadas y cortes arquitectónicos	4d	\$160.00
1.4.1.3	Visualización 3D	4d	\$160.00
1.4.1.4	Planos estructurales	8d	\$192.00
1.4.1.5	Planos eléctricos	5d	\$120.00
1.4.1.6	Planos sanitarios	5d	\$80.00
1.4.2	Plan de recurso humano de obra	3d	\$474.00
1.4.2.1	Perfil del personal de obra	1d	\$174.00
1.4.2.2	Organigrama del personal de obra	1d	\$150.00
1.4.2.3	Personal de obra	1d	\$150.00
1.4.3	Obra	476d	\$219,663.23
1.4.3.1	Plan para la preparación del área física	10d	\$12,204.25
1.4.3.1.1	Acondicionamiento del espacio de obra	8d	\$11,904.25
1.4.3.1.2	Plan para la logística de maquinaria y materia prima de construcción	2d	\$300.00
1.4.3.2	Obra in situ	476d	\$207,458.98

1.4.3.2.1	Obra estructural	391d	\$142,661.81
1.4.3.2.2	Instalaciones eléctricas	30d	\$14,826.18
1.4.3.2.3	Instalaciones sanitarios	30d	\$10,982.03
1.4.3.2.4	Acabados de obra	25d	\$31,668.27
1.5	Cierre	13d	\$1,950.00
1.5.1.	Garantías	4 días	\$600.00
1.5.2	Contratos finalizados	9 días	\$1,350.00

3.1.3.3 Determinar el presupuesto

Para determinar el presupuesto se suman los costos estimados por actividad y se agrupan por paquetes de trabajo, adicionalmente se detallan los montos definidos de reserva de contingencia y de gestión, asociado el primero hacia los riesgos ya conocidos o definidos y el segundo enfocado a cubrir los riesgos desconocidos que puedan materializarse. De igual manera se detalla la línea base de los costos del proyecto, en la cual se excluyen únicamente la reserva de gestión.

Tabla 22. *Presupuesto del proyecto*

Cod EDT	Nombre de tarea	Costo por fase
1.1	Estudios de sostenibilidad	\$8,799.76
1.2	Plan para la dirección del proyecto	\$2,700.00
1.3	Modelo de negocio	\$1,100.80
1.4	Diseño y obra	\$221,089.23
1.5	Cierre	\$1,950.00
Costo base del proyecto		\$235,639.79
Reserva para contingencias		\$12,051.33
Línea base de costos		\$247,691.12
Reserva de gestión		\$7,430.73
Presupuesto		\$255,121.85

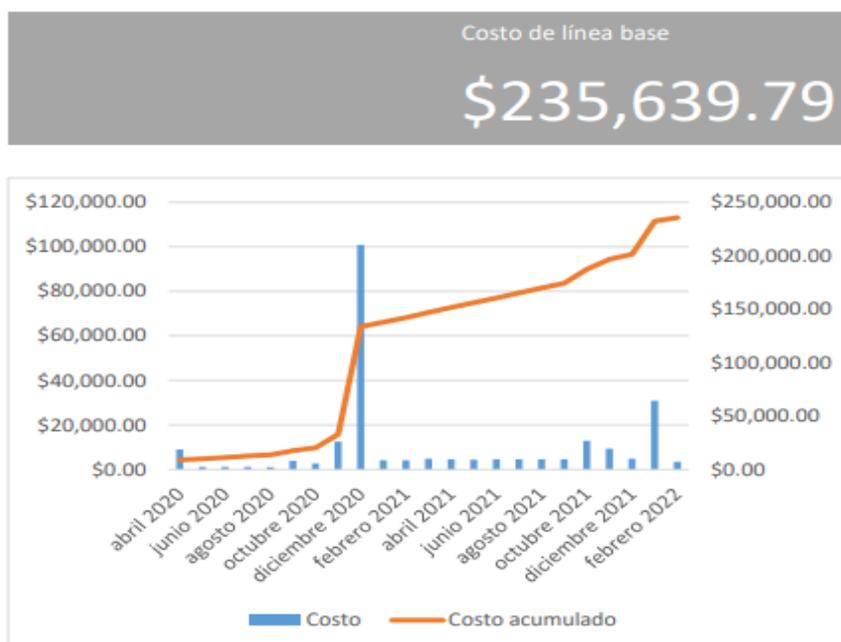


Figura 13. Línea base de costos

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

3.2.1 Plan de gestión de la calidad

3.2.1.1 Planificar la gestión de la calidad

La gestión de la calidad en el presente proyecto va a permitir dejar en claro las métricas de calidad del proyecto y del producto para cumplir con los requisitos planteados de los interesados.

La responsabilidad de la calidad del proyecto en las fases de estudios sostenibles, plan para la dirección del proyecto, modelo de negocio y cierre será del Director del proyecto y el aprobador será el patrocinador; mientras que en las obras y diseño el responsable será el contratista y el Director de proyecto fiscalizará la calidad de acuerdo a los lineamientos técnicos de manejo de materiales y requisitos estipulados por ley en las obras de construcción para posteriormente ser aprobado por el patrocinador.

3.2.1.2 Gestionar y controlar la calidad

La gestión de calidad que se va a realizar en el proyecto en cuanto a los entregables está descrita en la siguiente tabla de requisitos de la calidad.

Tabla 23. *Requisitos de calidad de entregables*

Cod EDT	Descripción paquete de trabajo	Requisito	Métrica	Frecuencia	Responsable
1.1.1	Documento de análisis situacional de la empresa y la industria	Crear un check list donde se incluya: *Análisis de la empresa *Análisis de la industria La información deber ser de fuentes oficiales y con una antigüedad máxima de 4 años atrás desde la fecha de la realización del análisis en documento pdf e impreso	100% de cumplimiento	Al finalizar	Analista de Negocio
1.1.2	Informe de resultados de la Investigación de mercado	Presentación de 500 encuestas físicas, informe de tabulaciones en digital formato word, con un análisis de cada pregunta. Se requiere que existan gráficos con porcentajes y frecuencia. La encuesta mínimo debe contener precios a ser pagados por persona, duración de las visitas, y servicios deseados extras	100% de cumplimiento	Al finalizar	Analista de Negocio
1.1.3	Informe de Viabilidad Económica y Financiera	Crear un check list donde se incluya: *Análisis de rentabilidad económica con indicadores de rentabilidad del capital invertido y como esta tiene la capacidad de generar rendimientos, misma que se va a determinar a través del indicador ROI y EBITDA. *Análisis financiero con el cálculo de rentabilidad máxima que tendrá el inversionista y determinar si debe invertir, y un modelo de financiación	100% de cumplimiento	Al finalizar	Analista de Negocio
1.2.1	Plan de Dirección del Proyecto	Crear un check list para verificar que esté compuesto por los planes de gestión y planes subsidiarios aceptados por el cliente.	100% de cumplimiento	Al finalizar	Director de Proyecto

1.3.1	Estrategia empresarial	Check list de verificación donde se debe incluir: misión, visión, valores y objetivos del negocio, organigrama del negocio y la descripción de los roles y funciones del personal del negocio, canvas del negocio, alineamiento estratégico, estrategia de marketing y la estrategia de fidelización del cliente	100% de cumplimiento	Al finalizar	Director de Proyecto
1.3.2	Documento sobre procesos del modelo de negocio	Check list de revisión de: procesos operativo de abastecimiento de insumos de cocina y limpieza, proceso de servicio al cliente que se va a dar una vez instaurado el negocio de hostería, plan de recursos humanos de la empresa con la descripción del personal del negocio, sus roles, sus responsabilidades, sus funciones, el proceso de contratación en caso de salida o de requerimiento de más personal	100% de cumplimiento	Al finalizar	Director de Proyecto
1.4.1	Diseños arquitectónicos y civiles	Contiene todos los planos arquitectónicos y civiles necesarios para la ejecución de la obra presentados en formato físico y digital en un una memoria USB al cliente. Informe de especificaciones técnicas de acuerdo a las NEC del CAE de acuerdo a las fases de construcción	100% de cumplimiento	Al finalizar	Arquitecto e ingeniero
1.4.2	Plan de recurso humano de obra	Perfil de personal con los requerimientos en habilidades técnicas	100% de cumplimiento	Al finalizar	Director de Proyecto
1.4.3	Obra	Planillas de material utilizado en la obra n e informe de cumplimiento de avance por etapa de la obra	Informe mensual al 100%	Al finalizar	Contratista (Arquitecto)
1.5.1	Garantías	Contratos finiquitados de implementación de garantías de materiales de acabados, así como sanitarios	Contrato de garantía firmado y aceptado por proveedor	Al finalizar	Director de Proyecto

1.5.2	Contratos finalizados	Contrato firmado por ambas partes para la liberación de recursos a través del cese de los contratos con el personal de obra, así como también contratos de finiquitación de alquiler de maquinaria.	Contratos finiquitados por ambas partes	Al finalizar	Director de Proyecto
-------	-----------------------	---	---	--------------	----------------------

Por otro lado al tratarse una parte del proyecto sobre construcción, es necesario ampliar y detallar la gestión de la calidad en los materiales utilizados en obra se rige por las normas NTE- INEN en el sector de la construcción subsector Edificación y materiales de construcción e ingeniería civil, donde se encuentran las especificaciones técnicas regidas por 448 apartados, las cuales las proveerá el contratista a cargo de la obra de acuerdo al material planillado en el diseño de estructural, eléctrico y sanitario, que serán entregadas en un informe donde se especifiquen los siguientes campos.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE MATERIALES **C. A. E.**

Esmeraldas Fecha: __/__/__

MATERIAL _____ CODIGO _____

1.- DESCRIPCIÓN Y DEFINICIONES

Nombre de material de acuerdo a sus especificaciones _____ INEN _____ y son _____, sirve para _____

2.- REFERENCIAS NORMATIVAS

- _____

Ps: todas las que se rijan

3.- CONTROL DE CALIDAD Y APROBACIONES

Para el muestreo del material que ingrese a obra deberá tomarse y examinarse de cada lote por separado _____

Fiscalización podrá exigir al constructor, las pruebas y ensayos que crea conveniente para la aceptación de la arena a utilizar. Podrá tomar de guía la normativa Inen para éstos casos:

- NTE Inen 696. Áridos para hormigón. Determinación de la granulometría. (Ejemplo)

4.- ENTREGA, BODEGAJE Y MANIPULEO

Nombre de material _____ que se obtiene de _____ por medio de _____, se transportará _____ hasta el sitio de la obra. Se recomienda _____ en un lugar _____. El constructor garantizará la conservación y buen estado del material hasta el momento de su utilización.

Figura 14. *Formato de especificaciones técnicas INEN-CAE*

Adaptado de Cámara de la Construcción, 2018

A continuación, se adjunta una tabla con los requerimientos de material de acuerdo a los diseños arquitectónicos y civiles.

Tabla 24. *Requerimientos de material de obra*

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD
ESTRUCTURA		
REPLANTILLO H.S. 180 KG/CM2. EQUIPO: CONCRETERA 1 SACO	m3	1.30
HORMIGÓN CICLOPEO F´C=210KG/CM2	m3	7.20
HORMIGÓN SIMPLE PLINTOS F´C=210 KG/CM2	m3	4.28
HORMIGÓN SIMPLE CADENAS F´C=210KG/CM2	m3	2.07
HORMIGÓN EN VIGAS F´C=210KG/CM2	m3	3.07
HORMIGÓN EN ESCALERAS F´C=210KG/CM2	m3	2.25
HORMIGÓN EN RIOSTAS F´C=210KG/CM2	m3	0.59
HORMIGÓN SIMPLE EN COLUMNAS 20X30 F´C=210KG/CM2	m3	2.67
HORMIGÓN EN LOSA NIVEL=4.95 DE 20 CM, F´C=210KG/CM2 (INCLUYE IMPERMEABILIZANTE)	m3	7.42
HORMIGÓN EN LOSA NIVEL=2.54 DE 20 CM, F´C=210KG/CM2 (NO INCLUYE IMPERMEABILIZANTE)	m3	6.67
BLOQUE DE ALIVIANAMIENTO 15*20*40 CM TIMBRADO+ESTIBAJE	u	420.00
ACERO DE REFUERZO FY=4200 KG/CM2	kg	5040.00
MALLA ELECTROSOLDADA 5MM A 10CM (MALLA R-196)	m2	115.32
ENCOFRADO TABLA DE MONTE-CADENAS	m2	5.58
ENCOFRADO ALQUILADO METÁLICO DE COLUMNA	m2	44.64
ENCOFRADO/DESENCOFRADO METÁLICO ALQUILADO PARA LOSA CON PUNTAL 2X	m2	115.32
ENCOFRADO CON TABLERO CONTRACHAPADO VIGA	m2	36.48
BORDILLO DE TINETA DE BAÑO	m	2.65
CONTRAPISO H.S 180KG/CM2 E=6CM	m2	57.35
ENLUCIDO DE FAJAS	m	114.02
ENLUCIDO HORIZONTAL (INCLUYE ANDAMIOS)	m2	110.83
ENLUCIDO LISO EXTERIOR MORTERO 1:4 CON IMPERMEABILIZANTE	m2	134.29

ENLUCIDO VERTICAL INTERIOR MORTERO 1:6	m2	195.29
LAVANDERÍA PREFABRICADA DE FIBRA	u	1.00
MAMPOSTERÍA DE BLOQUE PRENSADO ALIVIANADO 40X20X15CM MORTERO 1:6, E=2.5CM	m2	30.50
MAMPOSTERÍA DE BLOQUE PRENSADO ALIVIANADO 40X20X20CM MORTERO 1:6, E=2.5CM	m2	134.29
MASILLADO ALISADO DE PISOS	m2	110.83
MASILLADO EN LOSA + IMPERMEABILIZANTE, E=3CM, MORTERO 1:3	m2	64.82
MESA DE COCINA HORMIGÓN ARMADO. ENCOFRADO A=0.5M	m	3.94
PICADO Y RESANE DE PARED PARA INSTALACIONES	m	33.50
INSTALACIONES HIDROSANITARIAS		
BAJANTE DE AGUAS LLUVIAS 110MM UNION CODO	m	8.85
CAJA DE REVISIÓN 80X80	u	1.00
CALEFÓN A GAS 16 LITROS. INC. TUBO DE ABASTO	u	1.00
DUCHA CON MEZCLADORA TIPO SHELBY	u	2.00
INODORO LÍNEA ECONÓMICA	u	3.00
LAVAMANOS CON PEDESTAL (NO INCL. GRIFERÍA)	u	3.00
LAVAPLATOS 1 POZO GRIFERÍA TIPO CUELLO DE GANZO	u	1.00
LLAVE DE MANGUERA D=1/2"	u	1.00
LLAVE DE PASO 1/2"	u	1.00
MEZCLADORA PARA FREGADERO TIPO CUELLO DE GANZO	u	1.00
MEZCLADORA PARA LAVAMANOS TIPO FV	u	3.00
PUNTO DE AGUA CALIENTE COBRE TIPO M DE 1/2" INCL. ACCESORIOS	pto.	8.00
PUNTO DE AGUA FRÍA 1/2"	pto.	13.00
PUNTO DE DESAGUE DE PVC 110MM INCL. ACCESORIOS	pto.	9.00
PUNTO DE DESAGUE DE PVC 75MM INCL. ACCESORIOS	pto.	4.00
REJILLA DE PISO 110MM	u	6.00
REJILLA DE PISO 110MM TIPO HONGO	u	4.00
VÁLVULA CHECK 1/2" TIPO RW	u	1.00
INSTALACIONES ELÉCTRICAS		
ACOMETIDA ELÉCTRICA 110V	m	20.00
ACOMETIDA ELÉCTRICA 220V	m	20.00

ACOMETIDA TELEFÓNICA CABLE MULTIPAR	m	33.50
BREAKER 1POLO 16AMP	u	5.00
BREAKERS DE 2 POLOS DE 50 AMP	u	7.00
CAJA DE REVISIÓN 80X80	u	1.00
DICROICO CON FOCO LED	u	2.00
PUNTO ANTENAS TV	pto	4.00
PUNTO DE DATOS SIMPLE CATEGORIA 6A CAMICON	pto	1.00
PUNTO DE ILUMINACIÓN CONDUCTOR N°12	pto	28.00
PUNTO NORMAL INTERRUPTOR 2#10 CAMICON	pto	14.00
PUNTO INTERRUPTOR DOBLE	pto	1.00
PUNTO DE ILUMINACIÓN CONMUTADA	pto	1.00
PUNTO DE TOMACORRIENTE DOBLE 2#10 T. CONDUIT EMT 1/2"	pto	23.00
PUNTO SALIDA PARA TELEFONOS. ALAMBRE TELEFÓNICO, ALUG 2X20	pto	3.00
PUNTO TOMACORRIENTE 220 V TUBO CONDUIT 1"	pto	1.00
SALIDAS ESPECIALES CONDUCTOR N° 10	pto	2.00
TABLERO CONTROL TIPO GE 4-8 PTOS	u	1.00
TIMBRE INCLUYE PVC LIVIANO 1/2, ALAMBRE Y CAJA RECTANGULAR	pto	1.00
VARILLA COOPERWEL 1,80 M CON CONECTOR	u	1.00
ACABADOS		
ACCESORIOS DE BAÑO TIPO ADHESIVO BLANCO	jgo.	3.00
BALDOSA DE GRES	m2	10.59
BARREDERAS EN PISO FLOTANTE	m	77.90
CENEFA DECORATIVA (COCINA)	m	5.00
CERÁMICA EN PARED (COCINA Y BAÑOS)	m2	45.50
CERÁMICA NACIONAL PARA PISOS 30X30 CM (BAÑOS)	m2	6.37
CERRADURA BAÑO (TIPO CESA NOVA CROMADA)	u	3.00
CERRADURA LLAVE LLAVE (TIPO CESA NOVA CROMADA)	u	2.00
CERRADURA PASILLO (TIPO CESA NOVA CROMADA)	u	3.00
CLOSET MDF	m2	18.17
EMPASTE EXTERIOR EN PAREDES	m2	187.43
EMPASTE INTERIOR EN PAREDES	m2	164.79
ENCESPADO COLOCACIÓN DE CHAMBA EN TERRENO PREPARADO	m2	105.55

MESÓN CON TABLERO POSFORMADO	m	3.94
MUEBLE DE COCINA ALTO	m	2.68
MUEBLE DE COCINA BAJO	m	3.98
PASAMANO DE HIERRO C/MANGON MADERA	m	6.00
PINTURA CAUCHO PAREDES EXTERIORES, LÁTEX VINYL ACRÍLICO, INCLUYE ANDAMIOS	m2	187.43
PINTURA CAUCHO PAREDES INTERIORES, LÁTEX VINYL ACRÍLICO, INCLUYE ANDAMIOS	m2	164.79
PISO FLOTANTE 8MM	m2	58.78
PLANTAS-JARDINERÍA	u	5.00
PORCELANATO EN PISOS (COCINA)	m2	11.35
PUERTA DE ALUMINIO Y VIDRIO 6MM (INCL. CERRADURA)	m2	1.68
PUERTA PRINCIPAL LACADA INCL. MARCO Y TAPAMARCO	u	1.00
PUERTA TAMBORADA BLANCO 0.70M , INCLUYE MARCOS Y TAPAMARCOS	u	3.00
PUERTA TAMBORADA BLANCO 0.90M , INCLUYE MARCOS Y TAPAMARCOS	u	3.00
VENTANA DE ALUMINIO FIJA Y VIDRIO 4MM	m2	16.40

Adicionalmente se adjunta la ficha que será llenada una vez que lleguen los materiales al sitio de la obra, para respaldar que los materiales llegan en buen estado y que, si sucede cualquier suceso con los mismos, será por un fallo en el manejo de los materiales detallados en el formato de las especificaciones de los materiales recopilados durante todo el proceso de la obra in situ.

Fecha de recepción de materiales: _____
 Responsable de recepción: _____

Nombre de material	Cumple la especificación		Falla				Acción de mitigación	
	SI	NO	Cantidad	Resistencia	Densidad	Dañó del material	Descripción	Fecha
REPLANTILLO H.S. 180 KG/CM2. EQUIPO: CONCRETERA 1 SACO								
HORMIGÓN CICLOPEO F' C=210KG/CM2								
HORMIGÓN SIMPLE PLINTOS F' C=210 KG/CM2								
HORMIGÓN SIMPLE CADENAS F' C=210KG/CM2								
HORMIGÓN EN VIGAS F' C=210KG/CM2								
HORMIGÓN EN ESCALERAS F' C=210KG/CM2								
HORMIGÓN EN RIOSTAS F' C=210KG/CM2								
HORMIGÓN SIMPLE EN COLUMNAS 20X30 F' C=210KG/CM2								
HORMIGÓN EN LOSA NIVEL=4.95 DE 20 CM, F' C=210KG/CM2								
HORMIGÓN EN LOSA NIVEL=2.54 DE 20 CM, F' C=210KG/CM2								
BLOQUE DE ALIVIANAMIENTO 15"20"40 CM TIMBRADO-ESTIBAJE								
ACERO DE REFUERZO FY=4200 KG/CM2								
MALLA ELECTROSOLDADA 5MM A 10CM (MALLA R-196)								
ENCOFRADO TABLA DE MONTE-CADENAS								

Figura 15. Formato de control de recepción de material

Para el proceso de calidad es necesario determinar las responsabilidades que tendrá el equipo e interesados del proyecto durante las tareas de gestionar y controlar la calidad, por lo cual se adjunta la matriz R.A.C.I. del proceso de controlar la calidad.

Responsable	R
Aprobador	A
Consultado	C
Informado	I

Tarea	Patrocinador	Director de proyecto	Contratista	Residente de obra	Cuadrilla
Recibir los materiales de obra	I	C	A	R	I
Completar el formato de control de recepción de la calidad	C	A	R	I	I
Elaborar el formato de especificaciones técnicas de materiales	I	C	A	R	I
Realizar la ficha de calidad de los entregables	A	R	C	I	I
Realizar el informe de calidad de la obra	C	A	R	I	I

Figura 16. Matriz R.A.C.I.

3.2.2 Plan de gestión de los recursos

3.2.2.1 Planificar la gestión de recursos

El planificar la gestión de los recursos permite definir el equipo del proyecto que va a estar durante todo el ciclo de vida del proyecto para que realización concluya según los requerimientos y necesidades del cliente.

El siguiente plan de recursos contiene diagrama del equipo del proyecto, la descripción de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, cuándo se hará la incorporación de cada uno, matriz R.A.C.I por paquetes de trabajo y cómo se va a realizar la liberación del recurso del equipo.

3.2.2.1.1 Diagrama del equipo de trabajo

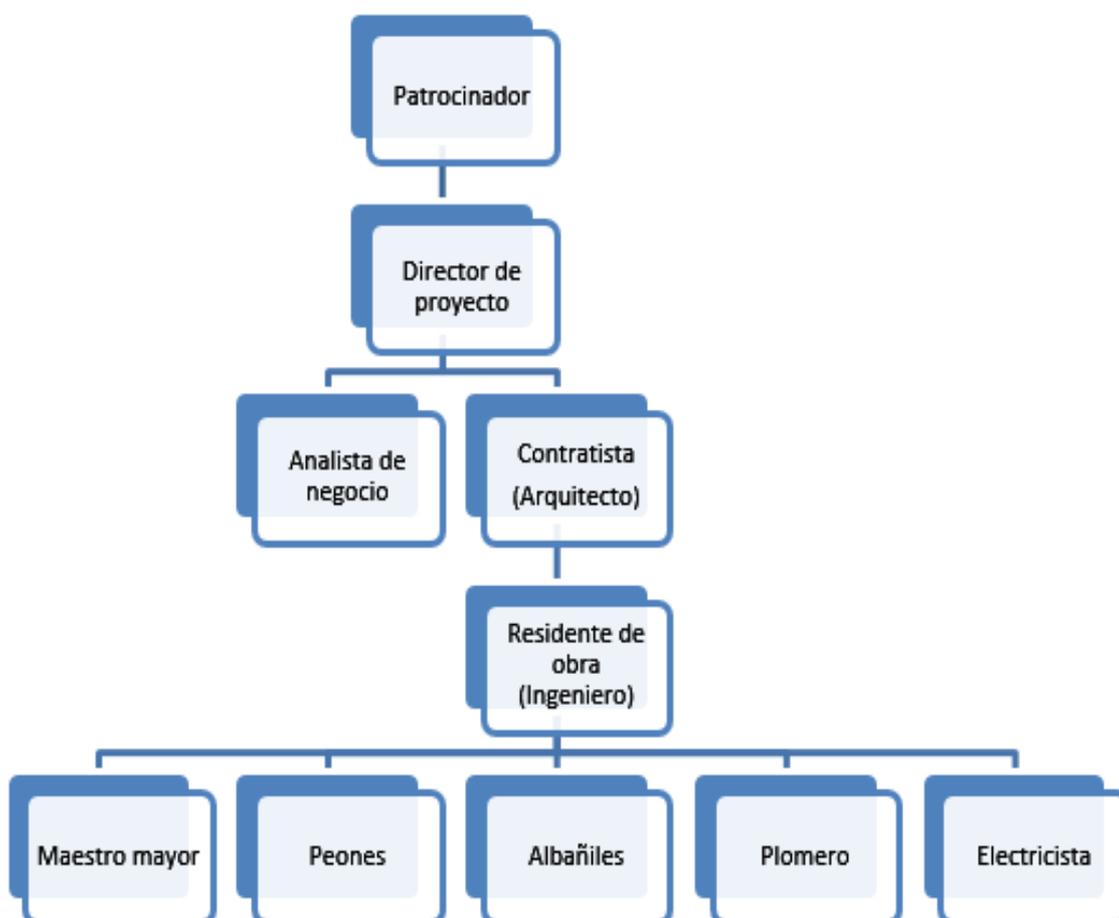


Figura 17. Estructura del equipo de proyecto

3.2.2.1.2 Adquisición del personal

A continuación, se detalla la información del equipo de trabajo del proyecto:

Tabla 25. *Matriz de equipo del proyecto*

Rol	Responsabilidad del miembro del equipo de trabajo	Fecha de Integración	Costo/Hora
Patrocinador del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el recurso económico para realizar las tareas del proyecto - Aprobar o rechazar cambios como resultado del proceso de control de cambios - Aceptar los entregables de cada fase para cerrar la etapa o fase del proyecto 	06/04/2020	-
Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los riesgos e identificar los planes de respuesta para prevenirlos o mitigarlos. - Monitorear el avance del proyecto y notificarlo al patrocinador. - Cumplir con el plan del proyecto propuesto. - Controlar y asegurar que la calidad estipulada de los entregables se cumpla. - Gestionar las comunicaciones de acuerdo al plan de comunicación del proyecto. - Hacer Cumplir el presupuesto asignado para el proyecto. - Evitar que se generen retrasos en el cronograma del proyecto. - Coordinar las reuniones de seguimiento 	06/04/2020	\$18.75/hora
Analista de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades el cliente. - Desarrollar el caso de negocio. - Realizar la viabilidad financiera del proyecto - Evaluar el riesgo financiero del proyecto - Realizar la investigación de mercado - Cumplir las demandas del cliente - Comunicar problemas al director del proyecto 	06/04/2020	\$6.88/hora
Contratista (Arquitecto)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el diseño arquitectónico de la hostería - Aprobar el documento de especificaciones técnicas de materiales de obra - Coordinar al equipo de obra - Coordinar el acondicionamiento del área del proyecto - Coordinar la logística de los materiales y el equipo al sitio de obra - Realizar el pago al personal de obra - Inscribir los planos en la entidad regulatoria - Tramitar los permisos de construcción 	21/09/2020	\$5.00/hora por diseños arquitectónicos \$7,320.69 por gestión de la obra

Residente de obra (Ingeniero)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar los planos estructurales, eléctricos y sanitarios del proyecto - Identificar los requisitos de terreno y materiales - Controlar la ejecución de la obra in situ - Dirigir a la cuadrilla de construcción - Recibir los materiales y equipo en el sitio de obra - Realizar el informe de control de calidad de los materiales recibidos - Gestionar la manipulación de los materiales dentro de obra 	12/10/2020	\$3.00/hora por diseño estructural \$3.00/hora por diseño eléctrico \$2.00/hora por diseño sanitario \$4.06/hora por residente de obra
Maestro mayor	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar la obra de acuerdo a las especificaciones técnicas determinadas por el contratista - Asignar tareas a la cuadrilla - Asignar los materiales de acuerdo a la etapa de la obra - Asesorar al personal de obra - Supervisión y control de las tareas de obra 	20/11/2020	\$4.04/hora
Albañiles	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir las tareas de obra de acuerdo a la asignación hecha por el maestro mayor - Ejecutar tareas técnicas de construcción 	20/11/2020	\$3.65/hora
Peones	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las tareas de obra en cuanto a carga - Transportar el material recibido - Sacar los escombros de la obra - Sacar y guardar los materiales y equipo en bodega - Acatar instrucciones del maestro mayor 	20/11/2020	\$3.60/hora
Electricista	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las instalaciones eléctricas como la iluminación, la electricidad de espacios públicos y las instalaciones en el cuarto de máquinas de la piscina 	14/10/2021	\$3.65/hora
Plomero	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las instalaciones de agua potable y no potable, así como también la recogida de aguas pluviales y residuales 	25/11/2021	\$3.65/hora

3.2.2.1.3 Matriz R.A.C.I

A continuación, se presenta la matriz R.A.C.I., se utiliza nomenclatura para el equipo de proyecto, así como para el rol y responsabilidad.

Equipo de trabajo	Nomenclatura
Patrocinado del proyecto	SP
Director del proyecto	PM
Analista de negocio	AN
Contratista (Arquitecto)	CONT
Residente de obra (Ingeniero)	RO
Maestro mayor	MM
Albañiles	ALB
Peones	PEO
Electricista	ELEC
Plomero	PLO

Responsabilidad	Nomenclatura
Responsable	R
Aprobador	A
Consultado	C
Informado	I

Figura 18. Nomenclatura Matriz R.A.C.I

Tabla 26. Matriz de responsabilidades R.A.C.I

Cod EDT	Nombre de EDT	SP	PM	AN	CONT	RO	MM	ALB	PEO	ELEC	PLO
1.1.1.1.1	Realizar la matriz FODA de la empresa	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.1.2	Realizar un análisis CAME	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.1.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la empresa	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.2.1	Realizar la matriz PESTEL de la industria	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.2.2	Ponderar las variables	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.2.3	Elaborar las conclusiones del análisis de la industria	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.1	Diseñar la encuesta	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.3	Desarrollar la encuesta	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.4	Tabular los resultados	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2.5	Elaborar conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.1.1.1	Realizar el flujo de caja proyectado	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.1.2.1	Desarrollar un análisis de escenarios	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.2.1.1	Realizar un cuadro de costos operativos y gastos administrativos	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3.2.2.1	Construir una proyección de ingresos y egresos	A	C	R	-	-	-	-	-	-	-
1.2.1.1	Desarrollar el plan de gestión del alcance	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.2.1	Desarrollar el plan de gestión del cronograma	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.3.1	Desarrollar el plan de gestión de costos	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.4.1	Desarrollar el plan de gestión de calidad	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.5.1	Desarrollar el plan de gestión de recursos	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.6.1	Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.7.1	Desarrollar el plan de gestión de los riesgos	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.8.1	Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.9.1	Desarrollar del plan de integración de los interesados	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-
1.2.10.1	Desarrollar el proceso de control de cambios	A	R	I	I	I	-	-	-	-	-

1.3.1.1.1.1	Desarrollar la misión, visión y valores organizacionales	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.1.2.1	Desarrollar el organigrama del negocio	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.1.2.2.1	Realizar la descripción de los puestos de trabajo del negocio	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2.1.1	Describir el modelo de negocio	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2.2.1	Desarrollar el alineamiento estratégico	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2.3.1	Identificar el nicho de mercado	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2.3.2	Realizar la descripción de los servicios del negocio	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2.4.1	Desarrollar la estrategia de fidelización del cliente	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.1.2.4.2	Desarrollar el plan de fidelización del cliente	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.2.1.1.1	Desarrollar el proceso de abastecimiento de insumos	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.2.1.2.1	Desarrollar el proceso de servicio al cliente	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.2.2.1.1	Identificar los roles y funciones del personal de la empresa en cada puesto	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.3.2.2.2.1	Definir el proceso de contratación de nuevo personal	C	A	R	-	-	-	-	-	-	-
1.4.1.1.1	Realizar los planos arquitectónicos	A	C	-	R	C	-	-	-	-	-
1.4.1.2.1	Realizar las fachas y cortes arquitectónicos	A	C	-	R	C	-	-	-	-	-
1.4.1.3.1	Desarrollar los renders de la propuesta arquitectónica	A	C	-	R	C	-	-	-	-	-
1.4.1.4.1	Realizar los planos estructurales	A	C	-	I	C	-	-	-	-	-
1.4.1.5.1	Realizar los planos eléctricos	A	C	-	I	R	-	-	-	-	-
1.4.1.6.1	Realizar los planos sanitarios	A	C	-	I	R	-	-	-	-	-
1.4.2.1.1	Definir el perfil del personal de obra	A	R	-	C	C	-	-	-	-	-
1.4.2.2.1	Realizar el organigrama del personal de obra	I	R	-	A	C	-	-	-	-	-
1.4.2.3.1	Contratar al personal de obra	I	R	-	A	C	-	-	-	-	-
1.4.3.1.1.1	Acondicionar el terreno	C	A	-	R	C	I	I	I	I	I
1.4.3.1.2.1	Desarrollar el plan para la logística de maquinaria y materia prima	C	A	-	R	C	I	I	I	I	I
1.4.3.2.1.2.1	Realizar la capacitación de seguridad y descripción de la obra	C	A	-	R	C	I	I	I	I	I
1.4.3.2.1.3	Ejecutar la obra estructural	C	A	-	R	C	I	I	I	I	I
1.4.3.2.2.1	Ejecutar las instalaciones eléctricas	C	A	-	R	C	I	I	I	I	I
1.4.3.2.3.1	Ejecutar las instalaciones sanitarias	C	A	-	R	C	I	I	I	I	I
1.4.3.2.4.1	Ejecutar los acabados de obra	C	A	-	R	C	I	I	I	I	I
1.5.1.1	Implementar las garantías de materiales	A	R	-	C	C	-	-	-	-	-
1.5.2.1.1	Realizar el cierre de los contratos con el personal	A	R	-	C	C	I	I	I	I	I
1.5.2.2.1	Gestionar el cierre de la maquinaria alquilada	A	R	-	C	C	I	I	I	I	I
1.5.2.2.2	Desarrollar el Acta de cierre del proyecto	A	R	-	C	C	I	I	I	I	I
1.5.2.2.3	Desarrollar el Acta de cierre del proyecto	A	R	-	C	C	I	I	I	I	I

3.2.2.1.3 Liberación de recursos

- Los miembros del equipo pueden dejar de pertenecer al proyecto en cualquier momento que deseen, asumiéndose como renuncia voluntaria.
- El Director de proyecto será el encargado de liberar los recursos del equipo que esté directamente bajo su cargo (analista de negocio y contratista)
- Al finalizar una fase del proyecto de ser necesario se liberarán los recursos que no sean necesarios para la siguiente fase.
- El personal de obra estará a cargo del contratista, quién será el encargado de finiquitar los contratos de la cuadrilla de obra, así como también del residente de obra.

3.2.3 Plan de gestión de las comunicaciones

3.2.3.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

Contar con un plan de comunicaciones es esencial para todo proyecto pues permite conocer que información, cuándo y cómo se va a dar a los interesados del proyecto para mantener un canal de comunicación efectivo y sin sesgo a la desinformación. Para las reuniones presenciales y virtuales se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a. Se debe agendar la reunión con 2 días de anticipación
- b. Las partes deben confirmar la reunión máximo 8 horas después de haber recibido la notificación
- c. Se definirá el asunto y el objetivo de la reunión en el correo electrónico de convocatoria a todos los participantes
- d. Definir la agenda a tratarse en la reunión y adjuntarla en el correo electrónico
- e. Se dejará por escrito los acuerdos, acciones solicitudes o cambios tomados durante la reunión.

En cuanto a las llamadas telefónicas se deben cumplir los siguientes puntos:

- a. La llamada debe ser hecha durante horarios de trabajo
- b. El tema a tratar debe ser conciso y claro
- c. Si la llamada dura más de 15 minutos, se debe terminar la llamada y agendar una reunión presencial o virtual.
- d. Si se llega a acuerdos durante la llamada, se debe enviar un correo electrónico con lo aprobado o acordado máximo 2 horas después de haber concluido la llamada.

A continuación, se presenta una matriz de necesidades de comunicación, donde se incluye la etapa del proyecto, el ítem que se va a comunicar, a través de qué tipo de informe o reporte, quién es el responsable de realizar el informe o reporte, quien va a comunicar dicha información, en que formato debe ser realizada la información, mediante que canal va a darse la comunicación, con qué frecuencia se va a realizar y a quién se va a comunicar.

Tabla 27. Matriz de comunicaciones

Etapa del proyecto	Ítem a comunicar	Fuente de información	Responsable fuente información	Emisor	Formato	Canal	Frecuencia	Receptor
Todas	Desviación del cronograma	Informe de semaforización	Director del proyecto	Director de proyecto	Documento escrito y digital	Reunión con patrocinador	Mensual	*Patrocinador *Inversores del negocio
Estudios de sostenibilidad	Reportes de estado	Informe de análisis de empresa e industria	Analista de Negocio	Director de proyecto	Documento escrito y digital	Reunión presencial con patrocinador	Al término jue 16/04/2020	*Patrocinador *Inversores del negocio
		Informe de viabilidad económica y financiera	Analista de Negocio	Director de proyecto	Documento escrito y digital	Reunión presencial con patrocinador	Al término vie 18/09/2020	*Patrocinador *Inversores del negocio
		Solicitudes de cambio	Analista de Negocio	Director de proyecto	Documento escrito y digital	Reunión presencial con patrocinador	Cuando se requiera	*Patrocinador *Inversores del negocio
		Reporte de avance de investigación de mercado	Analista de Negocio	Director de proyecto	Documento escrito y digital	Reunión presencial con patrocinador	Quincenal	*Patrocinador *Inversores del negocio
Plan para la dirección del proyecto	Reporte de gestión	Plan para la dirección del proyecto	Director de proyecto	Director de proyecto	Documento digital	Reunión presencial con patrocinador	Cuando se requiera	Patrocinador
		Actualizaciones a los planes	Director de proyecto	Director de proyecto	Documento digital	Reunión presencial con patrocinador	Cuando se requiera	Patrocinador

		Solicitudes de cambio	Director de proyecto	Director de proyecto	Documento digital	Reunión presencial con patrocinador	Cuando se requiera	Patrocinador
Modelo de negocio	Reportes de estado	Informe de avance	Analista de Negocio	Director de proyecto	Documento escrito y digital	Reunión presencial con patrocinador	Semanal	Patrocinador
		Actualizaciones a los planes	Analista de Negocio	Director de proyecto	Documento digital	Reunión presencial con patrocinador	Cuando se requiera	Patrocinador
		Solicitudes de cambio	Analista de Negocio	Director de proyecto	Documento digital	Reunión presencial con patrocinador	Cuando se requiera	Patrocinador
Diseño y obra	Reportes de estado y reportes de calidad	Informe de avance de la obra	Residente de obra	Contratista	Documento digital	Videoconferencia	Quincenal	*Director de proyecto *Patrocinador
		Solicitudes de cambio	*Residente de obra *Maestro mayor	Contratista	Documento escrito y digital	*Llamada telefónica *Videoconferencia *Reuniones presenciales	Cuando se requiera	*Directo de proyecto *Patrocinador *Personal de obra
		Actualizaciones a los planes	Director de proyecto	Director de proyecto	Documento digital	Reunión presencial con patrocinador	Cuando se requiera	Patrocinador

Cierre	Reportes de estado	Informe de control de calidad	Residente de obra	Contratista	Documento escrito y digital	*Llamada telefónica *Videoconferencia	Cuando se requiera	*Directo de proyecto *Patrocinador
		Informe de especificaciones técnicas	Residente de obra	Contratista	Documento escrito y digital	*Llamada telefónica *Videoconferencia	Cuando se requiera	*Directo de proyecto *Patrocinador *Personal de obra
		Contratos cerrados de garantías de materiales y equipo	Contratista	Director de proyecto	Documento escrito	Reunión presencial con patrocinador	Al finalizar la obra jue 10/02/2022	Patrocinador
		Contratos cerrados con personal	Contratista	Director de proyecto	Documento escrito	Reunión presencial con patrocinador	Al finalizar la obra mié 16/02/2020	Patrocinador
		Acta de cierre	Director de proyecto	Director de proyecto	Documento escrito	Reunión presencial con patrocinador	Al finalizar la obra lun 28/02/2020	Patrocinador

3.3 Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos

3.3.1 Planificar la gestión de los riesgos

El Director del proyecto será el responsable de realizar el plan para gestionar los riesgos del proyecto. Como base para la identificación de riesgos se utilizarán los riesgos generales definidos en el acta de constitución del proyecto, y a partir de estos se podrán identificar posibles riesgos relacionados que podrían darse en el proyecto en una reunión con el equipo del proyecto conformado por el analista de negocio, contratista y residente de obra.

Una vez identificados los riesgos se analizarán el tipo de riesgo que es, así como también a que aspecto del proyecto podría impactar de manera positiva o negativa. Posteriormente se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo, y por último la respuesta a los riesgos.

La evaluación de los riesgos identificados va a ser con una frecuencia semanal por parte del Director del Proyecto, quién actualizará la matriz de riesgos y plan de respuestas de materializarse algún riesgo.

Es importante mencionar que debido a la emergencia de salud a nivel mundial declarada por la OMS a causa del Covid-19, el sector del turismo es uno de los más golpeados debido a la prohibición de movilidad internacional y nacional, así como también los efectos de la crisis económica en el poder adquisitivo y por ende el monto destinado a vacaciones de los clientes; todos estos factores pueden provocar un riesgo de carácter muy crítico debido a que de materializarse, el proyecto no generaría los beneficios esperados, lo que generaría una afectación en los índices financieros calculados, por ello se ha elaborado recomendaciones al respecto en la sección correspondiente del presente documento.

3.3.2 Identificar los riesgos

La identificación de riesgos se hizo por medio de una reunión con el equipo de trabajo donde a partir de los riesgos macros que se detallaron en un inicio en el acta de constitución del proyecto se produjo una lluvia de ideas, mismos que luego se sometieron a un análisis causa-efecto, a continuación, se presenta el resultado:

Tabla 28. Matriz de Identificación de riesgos

Cod EDT	Paquete de trabajo	Cod Riesgo	Causa	Riesgo	Efecto	Afectación				Tipo de riesgo			
						Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	Externo	De la Organiz.	Gestión	Técnico
1.1	Estudios de sostenibilidad	R01	Baja capacidad de pago	No ser sujetos al préstamo	Cambio de alcance del proyecto								
1.1.	Estudios de sostenibilidad	R02	Inestabilidad financiera y de gobierno	Cese de otorgamiento de préstamos	No se desarrolla el proyecto	x	x	x	x	x			
1.1.2	Informe de resultados de la investigación de mercado	R03	Toma de muestra no representativa y desarrollo de cuestionario mal estructurado	Desarrollo de encuesta no focalizada y básica	Informe de investigación de mercado con resultados inexactos sobre las preferencias y expectativas del mercado objetivo	x	x	x	x				x
1.1.2	Informe de resultados de la investigación de mercado	R04	Toma de información no oficial y sesgada	Análisis general y utópico acerca de la empresa y la industria	Informe de análisis de la empresa y la industria escueto y poco fiable	x		x	x				x

1.1.2	Informe de resultados de la investigación de mercado	R05	Comunicación ambigua con el cliente	Bloqueo de comunicación con el cliente	Toma de información parcial y limitada.								x	
1.1.3	Informe de viabilidad económica y financiera	R06	Cálculos inexactos de fondos, proyecciones, beneficios e índices	Determinación de viabilidad con datos irreales	Insostenibilidad del proyecto	x		x					x	
1.2	Plan para la dirección del proyecto	R07	Poco detalle en los planes de gestión y subsidiarios del proyecto	Deficiencia en la dirección del proyecto	Incumplimiento de objetivos, requisitos y expectativas del cliente	x	x	x	x				x	
1.2.1	Plan de gestión del alcance	R08	Incorrecta definición del alcance	Cambios excesivos en los requisitos del producto	Corrupción del alcance	x	x	x	x				x	
1.2.3	Plan de gestión de costos	R09	Estimación de costos con carencia de base	Desvíos en el presupuesto del proyecto	Cierre de actividades por falta de dinero	x		x	x					x
1.2.2	Plan de gestión del cronograma	R10	Mala definición de la estimación del cronograma	Incumplimiento en la presentación de entregables	Retrasos en el cronograma determinado y aumento de costos		x	x	x					x

1.2.4	Plan de gestión de la calidad	R11	Falta de detalle en el plan de gestión de la calidad	Mala manipulación y manejo de los insumos	Desechos excesivos e incremento de costos	x		x	x				x
1.2.4	Plan de gestión de la calidad	R12	Materiales de mala calidad	Producto con mala calidad	Devolución de materiales		x	x		x			
1.2.2	Plan de gestión del cronograma	R13	Mala distribución de las tareas	Sobrecarga de actividades a los miembros del equipo	Baja en la productividad del equipo y del proyecto	x	x	x	x			x	
1.2.6	Plan de gestión de las comunicaciones	R14	Inadecuado desarrollo del plan de gestión de las comunicaciones	Mala comunicación con los interesados	Malentendidos durante el proyecto	x	x	x	x			x	
1.2.6	Plan de gestión de las comunicaciones	R15	Inadecuado manejo del plan de gestión de las comunicaciones	Bloqueo de actividades	Parálisis del proyecto	x	x	x	x			x	
1.2.7	Plan de gestión de riesgos	R16	Mala identificación y desarrollo de plan de gestión de riesgos	Riesgos no detectados materializados	Fracaso del proyecto	x	x	x	x			x	

1.2.8	Plan de gestión de las adquisiciones	R17	Carencia de conocimientos sobre contratos	Contratos a pérdida para el cliente	Sobrecostos en el presupuesto del proyecto		x	x					x
1.2.8	Plan de gestión de las adquisiciones	R18	Claúsulas ambiguas en términos de tiempo del contrato	Problemas con la logística de los insumos de obra	Retraso del proyecto	x	x	x				x	
1.2.9	Plan de Integración de los interesados	R19	Inadecuado seguimiento de los intereses de los involucrados	Interesados insatisfechos	Cierre del proyecto	x	x	x				x	
1.2.9	Plan de Integración de los interesados	R20	Mala definición de expectativas de los interesados	Conflictos con interesados	Incumplimiento de objetivos, requisitos y expectativas	x	x	x	x			x	
1.3.1.2	Estrategia del negocio	R21	Mala identificación del nicho de mercado	Baja afluencia de turistas al negocio	Baja ganancia en el negocio	x		x					x
1.3.1.2	Estrategia del negocio	R22	Inadecuada elección de estrategia del negocio	Insatisfacción del cliente objetivo				x	x				x

1.3.2.2	Plan de recursos humanos de la empresa	R23	Mala identificación de necesidades del personal del negocio	Incapacidad operativa	Mal servicio y clientes desatendidos			x	x					x
1.3.2.1.1	Proceso de abastecimiento de insumos	R24	Mal enfoque de elección y negociación con los proveedores	Acuerdos estratégicos fallidos con proveedores de la zona	Baja de la calidad del servicio			x	x	x				
1.3.1.2.3	Estrategia de marketing	R25	Mala respuesta a la entrada de nuevos competidores	Pérdida de cuota de mercado	Baja en ventas	x		x		x				
1.4.3	Obra	R26	Mala gestión del contratista	No conseguir los permisos de construcción	Atrasos en la fecha de inicio de obra		x	x		x				
1.4.1	Diseños arquitectónicos y civiles	R27	Indecisión del cliente con sus requisitos de diseño	Cambios constantes en el diseño arquitectónico		x	x	x	x		x			
1.4.3	Obra	R28	Falta de liquidez	Atrasos en los desembolsos de presupuesto para obra	Paro de obra in situ	x	x	x	x		x			

1.4.2	Plan de recurso humano de obra	R29	Personal de obra no calificado	Improductividad del personal de obra	Desvíos de cronograma y costo		x	x	x	x			x	
1.4.3	Obra	R30	Mala gestión del contratista	Inadecuada división de tareas de obra					x	x			x	
1.4.3.1.2	Plan para la logística de maquinaria y materia prima de construcción	R31	Mala determinación de fechas de entrega de materiales	Atrasos en la logística de materiales y equipo					x	x			x	
1.4.3	Obra	R32	Fenómenos ambientales	Paralización de la obra				x	x		x			
1.4.3.1.2	Plan para la logística de maquinaria y materia prima de construcción	R33	Mala decisión de materiales de acabado con stock estacional	Escasez de materiales de obra			x	x	x	x				x
1.4.3.1.2	Plan para la logística de maquinaria y materia prima de construcción	R34	Falta de control en el manejo de los insumos de obra	Desechos y devoluciones de los insumos de obra			x	x	x	x				x
1.4.2	Plan de recurso humano de obra	R35	Ineficiente comunicación sobre seguridad en obra	Mal uso del equipo de seguridad	Accidentes en obra		x						x	

1.4.2	Plan de recurso humano de obra	R36	Falta de equipo de seguridad en obra	Accidentes en obra			x	x	x				x	
1.4.3	Obra	R37	Mala gestión de seguimiento del contratista	Incumplimiento de las normas de seguridad en la obra	Problemas legales y paro de obra	x		x	x				x	
1.2.12	Plan de gestión del cronograma	R38	Cronograma con actividades sueltas	No culminación de las actividades del proyecto	No cierre formal del proyecto		x	x					x	
1.5.1 1.5.2	Contratos finalizados	R39	Mala gestión de cierre de contratos	Demandas legales y laborales	Aumento de costos en el proyecto								x	

3.3.3 Análisis cualitativo de los riesgos

Para realizar el análisis cualitativo a los riesgos ya identificados se les asigna una probabilidad de ocurrencia y el impacto que este podría generar en el proyecto.

A continuación, se presenta una tabla con la valoración del riesgo de acuerdo al rango en que se encuentre expuesto el proyecto al riesgo.

Tabla 29. Valoración del riesgo

Valoración del riesgo	
1 al 4	Bajo
5 al 12	Moderado
15 al 25	Crítico

Tabla 30. Análisis Cualitativo de riesgos

ID RIESGO	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Resultado	Clasificación de riesgo
R01	Si el cliente tiene baja capacidad de pago, existe la posibilidad de no ser sujetos al préstamo por lo que el cliente optaría por un cambio en el alcance del proyecto	Externo	3	4	12.00	Moderado

R02	Si se diera un período de inestabilidad financiera o de gobierno, existe la posibilidad de que el gobierno cese o suspenda los préstamos por lo cual no se desarrollaría el proyecto	Externo	4	5	20.00	Crítico
R03	Si no se toma una muestra representativa y se desarrolla un cuestionario mal estructurado puede desarrollarse una encuesta no focalizada y básica lo que ocasionaría un informe de investigación de mercado inexacto y no reflejaría las expectativas del mercado objetivo	Técnico	2	5	10.00	Moderado
R04	Si la información levantada no es de fuentes oficiales puede ocurrir que se haga un análisis general y utópico sobre la empresa y la industria, lo que generaría un informe de análisis escueto y poco confiable	Técnico	1	5	5.00	Moderado
R05	Si existiera una comunicación ambigua con el cliente, daría lugar a un bloqueo de comunicación lo que generaría una toma de información parcial y limitada.	Gestión	1	4	4.00	Bajo

R06	De realizarse cálculos inexactos de fondos, proyecciones beneficios e indicadores, se determinaría una viabilidad con datos irreales lo que ocasionaría insostenibilidad del proyecto	Gestión	2	5	10.00	Moderado
R07	Al existir poco detalle en los planes de gestión y subsidiarios, podría provocar una deficiencia en la dirección del proyecto, lo cual generaría el incumplimiento de objetivos, requisitos y expectativas del cliente	Gestión	2	3	6.00	Moderado
R08	De darse una incorrecta definición del alcance, podrían existir cambios excesivos en los requisitos del producto, lo que generaría la corrupción del alcance	Gestión	3	4	12.00	Moderado
R09	Debido a una estimación de costos sin fundamento, podría generarse desvíos en el presupuesto del proyecto lo que ocasionaría el cierre de actividades por falta de dinero	Técnico	1	4	4.00	Bajo
R10	Si se realiza una mala definición de la estimación del cronograma, puede darse el caso de incumplir en el tiempo de presentación de los entregables lo cual generaría retrasos en el cronograma y aumentaría los costos	Técnico	2	4	8.00	Moderado

R11	Al no detallar lo suficiente el plan de gestión de la calidad, existe la posibilidad de que darse una mala manipulación y manejo de los insumos, lo cual ocasionaría desechos excesivos e incremento de costos	Externo	1	4	4.00	Bajo
R12	Si los materiales no cumplen con las especificaciones técnica, generaría productos de mala calidad lo cual ocasionaría la devolución de los materiales	Externo	2	4	8.00	Moderado
R13	Si se realiza una mala distribución de las tareas del equipo de proyecto, se podría ocasionar una sobrecarga de actividades, lo cual provocaría una baja en la productividad del equipo y por ende del proyecto.	Gestión	1	4	4.00	Bajo
R14	Si existiese un inadecuado manejo del plan de gestión de las comunicaciones, existe la posibilidad de tener una mala comunicación con los interesados, lo cual provocaría mal entendidos durante el proyecto	Gestión	2	5	10.00	Moderado
R15	El inadecuado manejo del plan de gestión de las comunicaciones, porvocaría un bloqueo de las actividades lo cual ocasionaría paralizar el proyecto	Gestión	1	4	4.00	Bajo

R16	Si se da una mala identificación y desarrollo del plan de gestión de riesgos, puede que no se identifiquen todos los posibles riesgos a materializarse lo cual ocasionaría el fracaso del proyecto	Gestión	3	4	12.00	Moderado
R17	Si no se tiene conocimientos sobre contratos, puede darse el caso de que se pacten contratos a pérdida para el cliente, lo cual provocaría un sobre costo en el presupuesto del proyecto	Técnico	3	4	12.00	Moderado
R18	Si existen cláusulas ambiguas en términos de tiempo del contrato, pueden generarse problemas con la logística de los insumos de obra lo cual ocasionaría el retraso del proyecto	Gestión	1	4	4.00	Bajo
R19	El inadecuado seguimiento de los intereses de los involucrados, da la posibilidad de tener interesados insatisfechos lo cual ocasionaría el cierre del proyecto	Gestión	2	4	8.00	Moderado
R20	Si se definen mal las expectativas de los interesados, existe el riesgo de tener conflictos con los interesados lo cual provocaría un incumplimiento de sus objetivos, requisitos y expectativas	Gestión	2	4	8.00	Moderado

R21	La mala identificación del nicho de mercado, genera la posibilidad de tener una baja afluencia de turista al negocio lo cual provocaría una baja en las ganancias del negocio	Técnico	2	5	10.00	Moderado
R22	Si no se elige adecuadamente la estrategia del negocio, puede generarse insatisfacción del cliente objetivo, lo cual provocaría una baja en las ganancias del negocio	Técnico	2	4	8.00	Moderado
R23	Al no identificar correctamente las necesidades en cuanto al requerimiento de personal del negocio, existe la posibilidad de ocasionar una incapacidad operativa, lo cual daría como resultado un mal servicio y clientes insatisfechos	Técnico	1	3	3.00	Bajo
R24	Al tener un mal enfoque de elección y negociación con proveedores de la zona, existe la posibilidad de tener acuerdos estratégicos fallidos lo cual da como resultado una baja de la calidad del servicio	Externo	1	5	5.00	Moderado
R25	Si el negocio tiene una mala respuesta ante la entrada de nuevos competidores, existe la posibilidad de perder cuota de mercado lo que ocasionaría una baja en las ventas	Externo	2	5	10.00	Moderado

R26	Por una mala gestión del contratista, existe la posibilidad de no conseguir los permisos de construcción lo cual ocasionaría atrasos en la fecha de inicio de obra	Externo	1	5	5.00	Moderado
R27	Si el cliente tiene indecisión respecto a lo que desea en el diseño, existe la posibilidad de que se generen cambios constantes en el diseño arquitectónico lo que provocaría atrasos en la fecha de inicio de obra	De Organización	3	5	15.00	Crítico
R28	Debido a la falta de liquidez, pueden darse atrasos en los desembolsos de presupuesto para la obra, lo que provocaría paros de la obra in situ	De Organización	2	5	10.00	Moderado
R29	Si el personal de obra no es calificado, existe el riesgo de que haya improductividad por parte del personal, lo que ocasionarían los desvíos de cronograma y costo	Técnico	1	4	4.00	Bajo
R30	Si el contratista hace una mala gestión, puede generarse una división inadecuada de las tareas en la obra, lo que provocaría desvíos en el cronograma y el costos	Gestión	1	4	4.00	Bajo

R31	La mala determinación de fechas de entrega de materiales, pueden generar atrasos en la logística de materiales y equipo lo cual ocasionaría desvíos en el cronograma	Gestión	1	5	5.00	Moderado
R32	De existir fenómenos ambientales, existe el riesgo de paralizar la obra lo que provocaría desvío el cronograma y costo del proyecto	Externo	3	5	15.00	Crítico
R33	Si se toma una mala decisión en cuánto a los materiales destinados para los acabados de obra, puede existir escasez de materiales de obra por ser estacionales, lo que ocasionaría desvíos de costos y cronograma	Técnico	3	4	12.00	Moderado
R34	Por la falta de control en el manejo de los insumos de obra, puede generarse desechos y devoluciones de los insumos de obra lo que ocasionaría desvíos en el cronograma y costo del proyecto	Gestión	2	5	10.00	Moderado
R35	Una ineficiente comunicación sobre temas de seguridad en la obra, ocasionaría mal uso del equipo de seguridad, lo cual provocaría accidentes de obra	Gestión	1	4	4.00	Bajo

R36	Debido a la falta de equipo de seguridad en obra, existe la posibilidad de que se den accidentes en la obra lo que provocaría problemas legales y paro de la obra	Gestión	1	4	4.00	Bajo
R37	A causa de una mala gestión de seguimiento del contratista, existe la posibilidad del incumplimiento de las normas de seguridad en la obra, lo que podría ocasionar problemas legales y paralización de la obra	Gestión	1	4	4.00	Bajo
R38	Si el cronograma tiene actividades sueltas e inconclusas, existe la posibilidad de que no culmine oficialmente las actividades del proyecto lo que ocasionaría el no poder cerrar formalmente el proyecto	Gestión	2	5	10.00	Moderado
R39	Debido a una mala gestión de cierre de los contratos , puede existir demandas legales y laborales lo que ocasionaría un aumento en los costos del proyecto	Gestión	2	5	10.00	Moderado

Probabilidad	5 Muy alto	R04, R24, R26 y R31				
	4 Alto					R02
	3 Medio				R01, R08, R16, R17 y R33	R27 y R32
	2 Bajo			R07	R10, R12, R19, R20 y R22	R03, R06, R14, R21, R25, R28, R34, R28,
	1 Muy bajo					
		1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
		Impacto				

Figura 19. *Matriz de probabilidad de impacto*

3.3.4 Análisis cuantitativo de los riesgos

El análisis cuantitativo se hace en base a los riesgos identificados como moderados y críticos provenientes del análisis cualitativo, los riesgos considerados como bajos se aceptaron debido a la baja probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre el proyecto. Cada riesgo afecta a un paquete de trabajo por lo cual el efecto en USD se calcula a partir del costo de los paquetes

de trabajo que se verían afectados por el riesgo multiplicados por la probabilidad de ocurrencia. A continuación, se presentan los riesgos cuantificados, mismos que en conjunto determinarán el monto de la reserva de contingencia del proyecto.

Tabla 31. *Análisis Cuantitativo de riesgos*

ID EDT	ID RIESGO	Riesgo	Clasificación de riesgo	Estrategia	Prob.	Costo por paquete de trabajo	Efecto en USD
1.1	R01	Si el cliente tiene baja capacidad de pago, existe la posibilidad de no ser sujetos al préstamo por lo que el cliente optaría por un cambio en el alcance del proyecto	Moderado	Evitar	3%	\$8,799.76	\$263.99
1.1.	R02	Si se diera un período de inestabilidad financiera o de gobierno, existe la posibilidad de que el gobierno cese o suspenda los préstamos por lo cual no se desarrollaría el proyecto	Crítico	Mitigar	4%	\$8,799.76	\$351.99

1.1.2	R03	Si no se toma una muestra representativa y se desarrolla un cuestionario mal estructurado puede desarrollarse una encuesta no focalizada y básica lo que ocasionaría un informe de investigación de mercado inexacto y no reflejaría las expectativas del mercado objetivo	Moderado	Mitigar	2%	\$6,048.96	\$120.98
1.1.2	R04	Si la información levantada no es de fuentes oficiales puede ocurrir que se haga un análisis general y utópico sobre le empresa y la industria, lo que generaría un informe de análisis escueto y poco confiable	Moderado	Mitigar	1%	\$6,048.96	\$60.49
1.1.3	R06	De realizarse cálculos inexactos de fondos, proyecciones beneficios e indicadores, se determinaría una viabilidad con datos irreales lo que ocasionaróa insostenibilidad del proyecto	Moderado	Evitar	2%	\$2,255.44	\$45.11
1.2.1	R07	Al existir poco detalle en los planes de gestión y subsidiarios, podría provocar una deficiencia en la dirección del proyecto, lo cual generaría el incumplimiento de objetivos, requisitos y expectativas del cliente	Moderado	Mitigar	2%	\$2,700.00	\$54.00

1.2.1.1	R08	De darse una incorrecta definición del alcance, podrían existir cambios excesivos en los requisitos del producto, lo que generaría la corrupción del alcance	Moderado	Evitar	3%	\$300.00	\$ 9.00
1.2.1.2	R10	Si se realiza una mala definición de la estimación del cronograma, puede darse el caso de incumplir en el tiempo de presentación de los entregables lo cual generaría retrasos en el cronograma y aumentaría los costos	Moderado	Mitigar	2%	\$300.00	\$6.00
1.2.1.4	R12	Si los materiales no cumplen con las especificaciones técnica, generaría productos de mala calidad lo cual ocasionaría la devolución de los materiales	Moderado	Mitigar	2%	\$300.00	\$6.00
1.2.1.6	R14	Si existiese un inadecuado manejo del plan de gestión de las comunicaciones, existe la posibilidad de tener una mala comunicación con los interesados, lo cual provocaría mal entendidos durante el proyecto	Moderado	Mitigar	2%	\$300.00	\$6.00
1.2.1.7	R16	Si se da una mala identificación y desarrollo del plan de gestión de riesgos, puede que no se identifiquen todos los posibles riesgos a materializarse lo cual ocasionaría el fracaso del proyecto	Moderado	Evitar	3%	\$300.00	\$9.00

1.2.1.8	R17	Si no se tiene conocimientos sobre contratos, puede darse el caso de que se pacten contratos a pérdida para el cliente, lo cual provocaría un sobre costo en el presupuesto del proyecto	Moderado	Transferir	3%	\$300.00	\$9.00
1.2.1.9	R19	El inadecuado seguimiento de los intereses de los involucrados, da la posibilidad de tener interesados insatisfechos lo cual ocasionaría el cierre del proyecto	Moderado	Mitigar	2%	\$300.00	\$6.00
1.2.1.9	R20	Si se definen mal las expectativas de los interesados, existe el riesgo de tener conflictos con los interesados lo cual provocaría un incumplimiento de sus objetivos, requisitos y expectativas	Moderado	Mitigar	2%	\$300.00	\$6.00
1.3.1.2	R21	La mala identificación del nicho de mercado, genera la posibilidad de tener una baja afluencia de turista al negocio lo cual provocaría una baja en las ganancias del negocio	Moderado	Mitigar	2%	\$550.40	\$11.01
1.3.1.2	R22	Si no se elige adecuadamente la estrategia del negocio, puede generarse insatisfacción del cliente objetivo, lo cual provocaría una baja en las ganancias del negocio	Moderado	Mitigar	2%	\$550.40	\$11.01

1.3.2.1.1	R24	Al tener un mal enfoque de elección y negociación con proveedores de la zona, existe la posibilidad de tener acuerdos estratégicos fallidos lo cual da como resultado una baja de la calidad del servicio	Moderado	Mitigar	1%	\$110.08	\$1.10
1.3.1.2.3	R25	Si el negocio tiene una mala respuesta ante la entrada de nuevos competidores, existe la posibilidad de perder cuota de mercado lo que ocasionaría una baja en las ventas	Moderado	Mitigar	2%	\$165.12	\$3.30
1.4.3.2.1 1.4.3.1	R26	Por una mala gestión del contratista, existe la posibilidad de no conseguir los permisos de construcción lo cual ocasionaría atrasos en la fecha de inicio de obra	Moderado	Evitar	1%	\$154,866.06	\$1,548.66
1.4.1	R27	Si el cliente tiene indecisión respecto a lo que desea en el diseño, existe la posibilidad de que se generen cambios constantes en el diseño arquitectónico lo que provocaría atrasos en la fecha de inicio de obra	Crítico	Evitar	3%	\$952.00	\$28.56
1.4.3.2.1	R28	Debido a la falta de liquidez, pueden darse atrasos en los desembolsos de presupuesto para la obra, lo que provocaría paros de la obra in situ	Moderado	Transferir	2%	\$142,661.81	\$2,853.24

1.4.3.1.2	R31	La mala determinación de fechas de entrega de materiales, pueden generar atrasos en la logística de materiales y equipo lo cual ocasionaría desvíos en el cronograma	Moderado	Transferir	1%	\$300.00	\$3.00
1.4.3	R32	De existir fenómenos ambientales, existe el riesgo de paralizar la obra lo que provocaría desvío el cronograma y costo del proyecto	Crítico	Evitar	3%	\$219,663.23	\$6,589.90
1.4.3.1.2	R33	Si se toma una mala decisión en cuánto a los materiales destinados para los acabados de obra, puede existir escasez de materiales de obra por ser estacionales, lo que ocasionaría desvíos de costos y cronograma	Moderado	Mitigar	3%	\$300.00	\$9.00
1.4.3.1.2	R34	Por la falta de control en el manejo de los insumos de obra, puede generarse desechos y devoluciones de los insumos de obra lo que ocasionaría desvíos en el cronograma y costo del proyecto	Moderado	Mitigar	2%	\$300.00	\$6.00
1.2.1.2	R38	Si el cronograma tiene actividades sueltas e inconclusas, existe la posibilidad de que no culmine oficialmente las actividades del proyecto lo que ocasionaría el no poder cerrar formalmente el proyecto	Moderado	Mitigar	2%	\$300.00	\$6.00

1.5.1 1.5.2	R39	Debido a una mala gestión de cierre de los contratos , puede existir demandas legales y laborales lo que ocasionaría un aumento en los costos del proyecto	Moderado	Transferir	2%	\$1,350.00	\$27.00
Total de reserva de contingencia							\$12,051.33

3.3.5 Planificar la respuesta a los riesgos

Con los riesgos ya definidos, clasificados según su impacto en el proyecto y cuantificados su efecto de materializarse el riesgo, se presenta el plan de respuesta a los riesgos con su estrategia y la acción a desarrollarse.

Tabla 32. *Plan de respuesta a los riesgos*

ID EDT	ID RIESGO	Riesgo	Estrategia	Acción	Responsable
1.1	R01	Si el cliente tiene baja capacidad de pago, existe la posibilidad de no ser sujetos al préstamo por lo que el cliente optaría por un cambio en el alcance del proyecto	Evitar	Desarrollar un reporte que muestre las diferentes fuentes de financiamiento por medio de simulaciones de crédito a diferentes tasas para analizar la segunda mejor opción accequible al cliente	Director de Proyecto

1.1.	R02	Si se diera un período de inestabilidad financiera o de gobierno, existe la posibilidad de que el gobierno cese o suspenda los préstamos por lo cual no se desarrollaría el proyecto	Mitigar	Proponer la realización del proyecto con un alcance más manejable y menos costos hasta conseguir medios de financiamientos para el cliente y continuar con el proyecto	Director de Proyecto
1.1.2	R03	Si no se toma una muestra representativa y se desarrolla un cuestionario mal estructurado puede desarrollarse una encuesta no focalizada y básica lo que ocasionaría un informe de investigación de mercado inexacto y no reflejaría las expectativas del mercado objetivo	Mitigar	Determinar la muestra por medio de herramientas estadísticas y realizar una entrevista a profundidad con el cliente para conocer qué aspectos considera necesarios conocer del mercado	Analista de negocio
1.1.2	R04	Si la información levantada no es de fuentes oficiales puede ocurrir que se haga un análisis general y utópico sobre la empresa y la industria, lo que generaría un informe de análisis escueto y poco confiable	Mitigar	Desarrollar los estudios sostenibles de acuerdo a los datos provenientes solo de fuentes oficiales y contrastarlas para asegurar la veracidad de la información	Analista de negocio
1.1.3	R06	De realizarse cálculos inexactos de fondos, proyecciones beneficios e indicadores, se determinaría una viabilidad con datos irreales lo que ocasionaría insostenibilidad del proyecto	Evitar	Desarrollar el análisis de viabilidad económica y financiera a partir de datos reales de la empresa asegurando que al menos tenga información de 6 meses de operación para proyectar los	Analista de negocio

				montos y generar una previsión con mayor umbral de certeza	
1.2.1	R07	Al existir poco detalle en los planes de gestión y subsidiarios, podría provocar una deficiencia en la dirección del proyecto, lo cual generaría el incumplimiento de objetivos, requisitos y expectativas del cliente	Mitigar	Desarrollar un plan de dirección que asegure la planificación a detalle de los planes de gestión y subsidiarios utilizando como estándar la guía de buenas prácticas del PMBOK	Director de Proyecto
1.2.1.1	R08	De darse una incorrecta definición del alcance, podrían existir cambios excesivos en los requisitos del producto, lo que generaría la corrupción del alcance	Evitar	Definir a nivel muy detallado las expectativas, requisitos y beneficios que espera tener el cliente para priorizar mediante acuerdos con el patrocinador y determinar un alcance bien planteado	Director de Proyecto
1.2.1.2	R10	Si se realiza una mala definición de la estimación del cronograma, puede darse el caso de incumplir en el tiempo de presentación de los entregables lo cual generaría retrasos en el cronograma y aumentaría los costos	Mitigar	Utilizar las herramientas de estimación de actividades como los juicios de expertos en el área de la construcción y negocios, complementado con la técnica de estimación ascendente del PMBOK	Director de Proyecto
1.2.1.4	R12	Si los materiales no cumplen con las especificaciones técnica, generaría productos de mala calidad lo cual ocasionaría la devolución de los materiales	Mitigar	Controlar la calidad de los insumos a través de fichas de calidad donde se monitoree el cumplimiento de las especificaciones técnicas de acuerdo al CAE y a la planilla de	Director de Proyecto

				materiales generado de los diseños civiles	
1.2.1.6	R14	Si existiese un inadecuado manejo del plan de gestión de las comunicaciones, existe la posibilidad de tener una mala comunicación con los interesados, lo cual provocaría mal entendidos durante el proyecto	Mitigar	Detallar las necesidades de comunicación, canal, frecuencia y receptor del mensaje para no generar desinformación y conflictos	Director de Proyecto
1.2.1.7	R16	Si se da una mala identificación y desarrollo del plan de gestión de riesgos, puede que no se identifiquen todos los posibles riesgos a materializarse lo cual ocasionaría el fracaso del proyecto	Evitar	Realizar un análisis exhaustivo de riesgos para determinar la mayor cantidad de riesgos posibles en todas las fases del proyecto a fin de evitar la materialización de riesgos no identificados o subestimados	Director de Proyecto
1.2.1.8	R17	Si no se tiene conocimientos sobre contratos, puede darse el caso de que se pacten contratos a pérdida para el cliente, lo cual provocaría un sobrecosto en el presupuesto del proyecto	Transferir	Contratar asesoramiento legal antes de firmar un contrato complejo que requiera mayor nivel de análisis.	Director de Proyecto
1.2.1.9	R19	El inadecuado seguimiento de los intereses de los involucrados, da la posibilidad de tener interesados insatisfechos lo cual ocasionaría el cierre del proyecto	Mitigar	Monitorear semanalmente la matriz de comunicaciones del proyecto para gestionar adecuadamente el poder e interés de los Stakeholders del proyecto	Director de Proyecto

1.2.1.9	R20	Si se definen mal las expectativas de los interesados, existe el riesgo de tener conflictos con los interesados lo cual provocaría un incumplimiento de sus objetivos, requisitos y expectativas	Mitigar	Realizar entrevistas con cada uno de los interesados en el proyecto para determinar sus necesidades, expectativas y requisitos que quisieran materializar con la ejecución del proyecto	Patrocinador
1.3.1.2	R21	La mala identificación del nicho de mercado, genera la posibilidad de tener una baja afluencia de turista al negocio lo cual provocaría una baja en las ganancias del negocio	Mitigar	Determinar el nicho de mercado a partir de los resultados de la encuesta donde se determinarán aspectos de comportamiento, psicográficos y demográficos del negocio propuesto	Analista de negocio
1.3.1.2	R22	Si no se elige adecuadamente la estrategia del negocio, puede generarse insatisfacción del cliente objetivo, lo cual provocaría una baja en las ganancias del negocio	Mitigar	Tomar como base los análisis previos respecto a la situación actual de la empresa y entorno, así como también el estudio de mercado para poder determinar una estrategia basada en objetivos de negocio y mercado que logren el posicionamiento en el mercado del negocio y potencien las ventas.	Analista de negocio
1.3.2.1.1	R24	Al tener un mal enfoque de elección y negociación con proveedores de la zona, existe la posibilidad de tener acuerdos estratégicos fallidos lo cual da como resultado una baja de la calidad del servicio	Mitigar	Desarrollar alianzas estratégicas ganar-ganar que permitan el crecimiento de ambas partes y así asegurar el abastecimiento de insumos del negocio, para obtener créditos de pago.	Analista de negocio

1.3.1.2.3	R25	Si el negocio tiene una mala respuesta ante la entrada de nuevos competidores, existe la posibilidad de perder cuota de mercado lo que ocasionaría una baja en las ventas	Mitigar	Cumplir el modelo de negocio propuesto para poder responder con estrategias defensivas a la entrada de nuevos competidores.	Patrocinador
1.4.3.2.1 1.4.3.1	R26	Por una mala gestión del contratista, existe la posibilidad de no conseguir los permisos de construcción lo cual ocasionaría atrasos en la fecha de inicio de obra	Evitar	Disponer toda la documentación solicitada por el ente regulatorio al menos con 72 horas de anticipación para evitar atrasos en la obtención del permiso de construcción	Contratista
1.4.1	R27	Si el cliente tiene indecisión respecto a lo que desea en el diseño, existe la posibilidad de que se generen cambios constantes en el diseño arquitectónico lo que provocaría atrasos en la fecha de inicio de obra	Evitar	Desarrollar al menos tres propuestas de diseño para poder condensar los mejores aspectos de cada uno y generar una idea de diseño que impacte al cliente	Contratista
1.4.3.2.1	R28	Debido a la falta de liquidez, pueden darse atrasos en los desembolsos de presupuesto para la obra, lo que provocaría paros de la obra in situ	Transferir	La obra se va a desarrollar según un Contrato de precio fijo más incentivos, de esta manera se asegura la ejecución de la obra y el riesgo se transfiere al proveedor, que en este caso es el contratista	Patrocinador

1.4.3.1.2	R31	La mala determinación de fechas de entrega de materiales, pueden generar atrasos en la logística de materiales y equipo lo cual ocasionaría desvíos en el cronograma	Transferir	El contratista al estar bajo un Contrato de precio fijo más incentivos es el responsable de planificar bien los tiempos de obra según lo solicitado por el cliente en cuanto a la fecha de entrega de la obra concretada	Contratista
1.4.3	R32	De existir fenómenos ambientales, existe el riesgo de paralizar la obra lo que provocaría desvío el cronograma y costo del proyecto	Evitar	Se debe evitar realizar la obra durante el lapso de abril a junio, ya que son los meses de lluvia de la zona.	Director de Proyecto
1.4.3.1.2	R33	Si se toma una mala decisión en cuánto a los materiales destinados para los acabados de obra, puede existir escasez de materiales de obra por ser estacionales, lo que ocasionaría desvíos de costos y cronograma	Mitigar	El contratista va a desarrollar un documento que recopile todos los materiales a ser utilizados en obra donde se detallen las especificaciones técnicas y manejo de los materiales de obra.	Contratista
1.4.3.1.2	R34	Por la falta de control en el manejo de los insumos de obra, puede generarse desechos y devoluciones de los insumos de obra lo que ocasionaría desvíos en el cronograma y costo del proyecto	Mitigar	El contratista va a desarrollar un documento que recopile todos los materiales a ser utilizados en obra donde se detallen las especificaciones técnicas y manejo de los materiales de obra.	Contratista

1.2.1.2	R38	Si el cronograma tiene actividades sueltas e inconclusas, existe la posibilidad de que no culmine oficialmente las actividades del proyecto lo que ocasionaría el no poder cerrar formalmente el proyecto	Mitigar	Desarrollar el plan de gestión del cronograma tomando en cuenta la correcta definición de secuencia entre actividades	Director de Proyecto
1.5.1 1.5.2	R39	Debido a una mala gestión de cierre de los contratos , puede existir demandas legales y laborales lo que ocasionaría un aumento en los costos del proyecto	Transferir	Contratar asesoramiento legal antes de firmar un contrato complejo que requiera mayor nivel de análisis.	Director de Proyecto

3.4 Desarrollar la planificación de la gestión de las adquisiciones y el involucramiento de los interesados

3.4.1 Planificar la gestión de adquisiciones del proyecto

La gestión de adquisiciones define el proceso que se llevará a cabo en aquellas actividades donde sea necesario realizar una adquisición. La obra se va a desarrollar según un Contrato de precio fijo más incentivos, de esta manera se asegura la ejecución de la obra y el riesgo se transfiere al proveedor, que en este caso es el contratista, misma persona que desarrolló los diseños arquitectónicos y que cobrará un 5% del presupuesto de obra, una vez que se haya concretado la obra.

El contratista va a ser encargado de conseguir los materiales y gestionar la compra de los mismo con el proveedor seleccionado bajo su criterio, siempre que cumpla con las especificaciones técnicas de los materiales propuestos por el ingeniero civil y el arquitecto y que se detallan en el documento de especificaciones técnicas de los materiales en el plan de gestión de la calidad.

El contratista va a entregar planillas mensuales donde se detallan los materiales, equipo y recursos utilizados del presupuesto pactado, de tal manera que se puede ir controlando la buena gestión del contratista en cuanto al costo, calidad, alcance y cronograma del tiempo de la obra in situ.

La elección de este tipo de contrato se da porque los requisitos del cliente están bien definidos y ya aceptó un diseño arquitectónico previo del cual partirán los trabajos de obra, adicionalmente la estimación que se hizo para determinar el presupuesto de obra en cuanto a materiales y equipo fue desarrollada según los precios referenciados del CAE y los gastos del personal de obra según los salarios mínimos aprobados por la Contraloría General del Estado en cuanto a personal de construcción en obra.

3.4.2 Planificar la gestión de interesados del proyecto

3.4.2.1 Identificar a los interesados

El identificar a los interesados en un proyecto permite desarrollar un análisis para determinar el grado de involucramiento que va a tener cada uno de ellos con el fin de elaborar estrategias para evitar conflictos y provocar un impacto negativo en el proyecto.

Tabla 33. *Poder e interés de los interesados*

Cod. Int	Interesado	Nivel de poder	Nivel de interés	Valoración
STK1	Patrocinador	Alto	Alto	Bloqueador
STK2	Gerente del proyecto	Alto	Alto	Bloqueador
STK3	Analista de negocio	Bajo	Alto	Desacelerador
STK4	Dueños del negocio	Alto	Alto	Bloqueador
STK5		Alto	Alto	Bloqueador
STK6		Alto	Alto	Bloqueador
STK7	Proveedores de la zona	Bajo	Alto	Desacelerador
STK8		Bajo	Alto	Desacelerador
STK9	Arquitecto	Bajo	Alto	Desacelerador
STK10	Ingeniero	Bajo	Alto	Desacelerador
STK11	Personal de obra	Bajo	Alto	Desacelerador
STK12		Bajo	Alto	Desacelerador
STK13	Municipio de Esmeraldas	Alto	Bajo	No Aliado
STK14	Registro de la propiedad	Alto	Bajo	No Aliado
STK15	SRI	Alto	Bajo	No Aliado
STK16	Residentes de Achilube	Bajo	Bajo	Monitoreo
STK17	Clientes	Bajo	Alto	Desacelerador

3.4.2.2 Involucramiento de los interesados

Es necesario realizar una matriz donde se pueda identificar el compromiso actual del interesado, así como también se define el nivel de compromiso esperado y la estrategia a seguir para cada uno de ellos.



Figura 20. *Identificación interesados poder vs interés*

Tabla 34. Matriz de evaluación del compromiso de los interesados

Cod. Interesado	Interesado	Nivel de compromiso					Fase del proyecto	Estrategia	Acción
		Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder			
STK1	Patrocinador					C,D	Todo el proyecto	Trabajar para ellos y mantenerlos informados	Hacerlo parte primordial de los lineamientos de carácter estratégico del proyecto
STK2	Gerente del proyecto					C,D	Todo el proyecto	Trabajar para ellos y mantenerlos informados	Otorgar libertad de gestión durante todas las fases del proyecto
STK3	Analista de negocio			C	D		Estudios de sostenibilidad	Trabajar con ellos	Motivar a la consecución de objetivos y mantener la comunicación
STK4	Dueños del negocio					C,D	Todo el proyecto	Trabajar para ellos y mantenerlos informados	Hacerlo parte primordial de los lineamientos de carácter estratégico del proyecto
STK5						C,D	Todo el proyecto	Trabajar para ellos y mantenerlos informados	Hacerlo parte primordial de los lineamientos de carácter estratégico del proyecto
STK6						C,D	Todo el proyecto	Trabajar para ellos y	Hacerlo parte primordial de los lineamientos de

								mantenerlos informados	carácter estratégico del proyecto
STK7	Proveedores de la zona agricultores	C		D			Modelo de negocio	Trabajar con ellos	Mantener la comunicación para determinar sus términos para entrar en una alianza estratégica
STK8	Proveedores de la zona pescaderos	C		D			Modelo de negocio	Trabajar con ellos	Mantener la comunicación para determinar sus términos para entrar en una alianza estratégica
STK9	Arquitecto			C	D		Diseños y obra	Trabajar con ellos	Mantener la comunicación constante y motivar al cumplimiento de objetivos
STK10	Ingeniero			C	D		Diseños y obra	Trabajar con ellos	Mantener la comunicación constante y motivar al cumplimiento de objetivos
STK11	Personal de obra			C	D		Diseños y obra	Trabajar con ellos	Mantener la comunicación constante y motivar al cumplimiento de objetivos
STK12				C	D		Diseños y obra	Trabajar con ellos	Mantener la comunicación constante y motivar al cumplimiento de objetivos
STK13	Municipio de Esmeraldas			C	D		Diseños y obra	Mantenerlos informados y no ignorarlos	Cumplir con los requisitos de documentación

STK14	Registro de la propiedad			C	D		Diseños y obra	Mantenerlos informados y no ignorarlos	Cumplir con los requisitos de documentación
STK15	Servicio de Rentas Internas			C	D		Estudios de sostenibilidad	Mantenerlos informados y no ignorarlos	Conocer los lineamientos tributarios y mantenerse informado de actualizaciones de leyes
STK16	Residentes de Achilube	C		D			Estudios de sostenibilidad	Mantenerlos informado con esfuerzo bajo	Desarrollar investigación de mercado para entender las necesidades del entorno
STK17	Clientes	C			D		Estudios de sostenibilidad Modelo de negocio	Trabajar con ellos	Generar una estrategia de penetración y posicionamiento de la nueva línea de negocio

4. Capítulo IV. Análisis económico y financiero del proyecto

4.1 Análisis Económico

4.1.1 Análisis de Mercado

Para la realización del análisis de mercado se usa una combinación de distintos tipos de investigación como lo son: la investigación exploratoria, descriptiva y cuantitativa.

Esta combinación en conjunto va a permitir estudiar un determinado problema que en este caso es la conducta de elección de hosterías del turista en la provincia de Esmeraldas de una manera detallada y profunda, recopilada directamente desde el sujeto de estudio (muestra representativa) por medio de la encuesta, datos que serán tabulados y cuantificados con el fin de obtener una visión completa del grupo de estudio.

La población de estudio se determinó a través del total de pernoctaciones de turistas por cantón de destino del año 2018 según las cifras de la Dirección de Inteligencia de Mercados del Ministerio de turismo, siendo esta 972.601 turistas por noche.

Luego se determinó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, y una puntuación z de 1,96, de tal manera que la muestra representativa a ser encuestada es de 385 según la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Figura 21. *Fórmula tamaño de la muestra*

Tomado de Estadística para Administración, 2001, p.5

La encuesta está compuesta de 13 preguntas de distinto tipo, como: dicotómicas, politómicas, de escala Likert y de elección múltiple. Cabe mencionar que se

realizó las encuestas en un periodo de 3 meses (noviembre 2019, diciembre 2019 y enero 2020) a los clientes que llegaron al negocio actual La Florecita.

A continuación, se presenta los resultados con su respectivo análisis.

1. Sexo de los encuestados

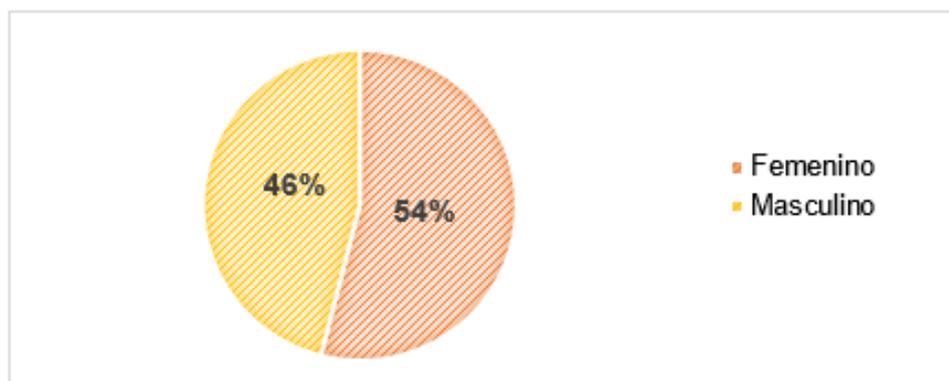


Figura 22. *Pregunta 1: Sexo*

El 54% de los encuestados correspondían al sexo femenino, mientras que el 46% fueron de sexo masculino.

2. Edad de los encuestados

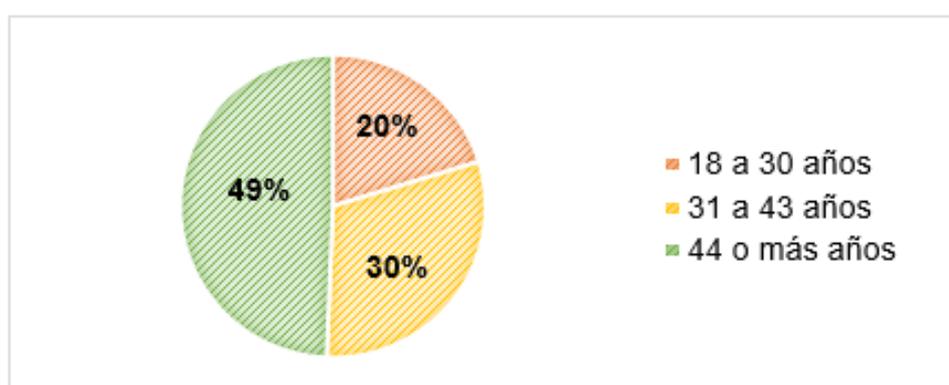


Figura 23. *Pregunta 2: Edad*

Un 49% de los encuestados se encontraban dentro de un rango de edad de 44 o más años, un 30% fueron de 31 a 43 años y un 20% de 18 a 30 años.

3. Región de dónde proviene el turista

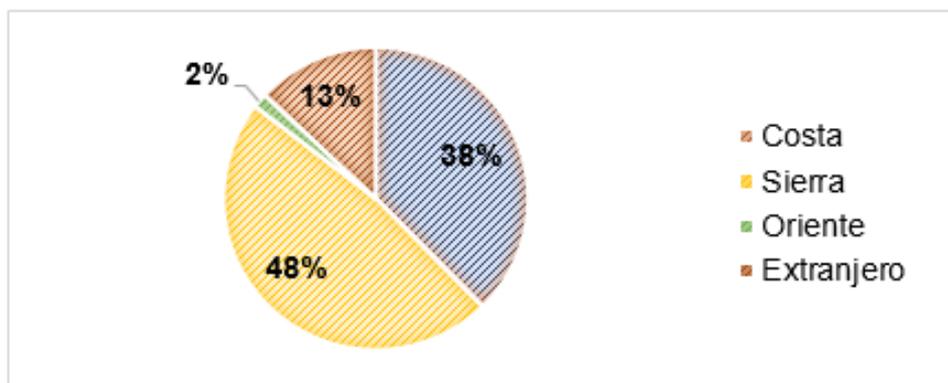


Figura 24. Pregunta 3: ¿Desde qué región de dónde nos visitas?

El 48% de los encuestados afirmaron que residen en la sierra ecuatoriana, de tal manera que este segmento se convierte en uno de sus principales targets, así como también el turista originario de la costa que representa el 38%, por otro lado, aunque es bajo, sigue siendo importante el tener un 13% de turistas extranjeros denotando cierto alcance a futuro para este segmento y, por último, apenas el 2% es del oriente ecuatoriano.

4. Aforo de turistas

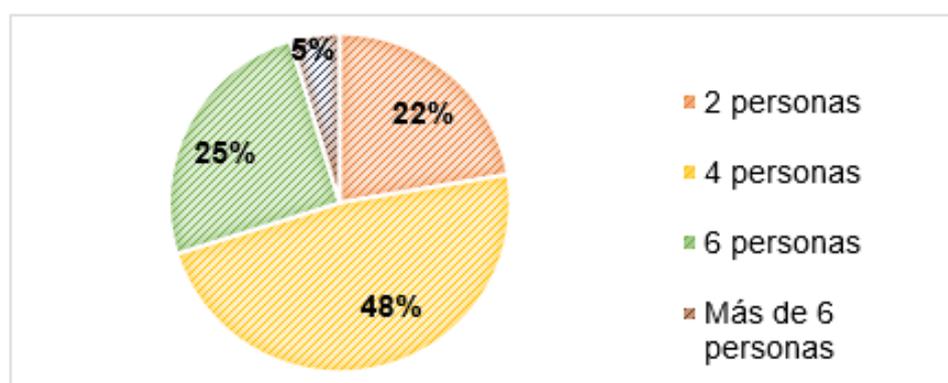


Figura 25. Pregunta 4: ¿Cuántas personas nos visitan?

El 48% de los encuestados acuden en grupos de 4 personas, por otro lado, un 25% va en grupos de 6 personas, apenas un 22% acude en pareja y solo un 5% va en grupos mayores a 6 personas. Este dato es importante para determinar la capacidad de aforo de las cabañas y poder satisfacer en su mayoría la demanda suscitada en la muestra.

5. Frecuencia de visita a la provincia

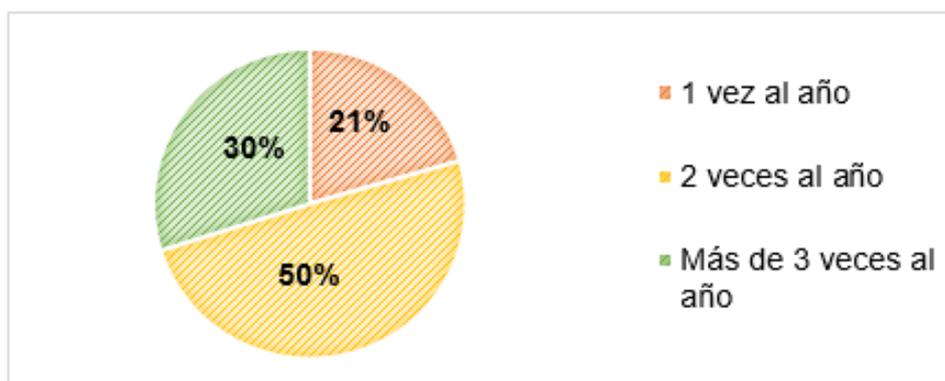


Figura 26. *Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia visitas la provincia de Esmeraldas para hacer turismo?*

El 50% de los encuestados acude para turismo a la Provincia de Esmeraldas 2 veces al año, un 30% va más de 3 veces al año y un 21% va solo una vez al año.

A continuación, se hizo un cruce de las respuestas entre las preguntas de cuántas personas nos visitan y con qué frecuencia lo hacen, y se obtuvo el siguiente gráfico:

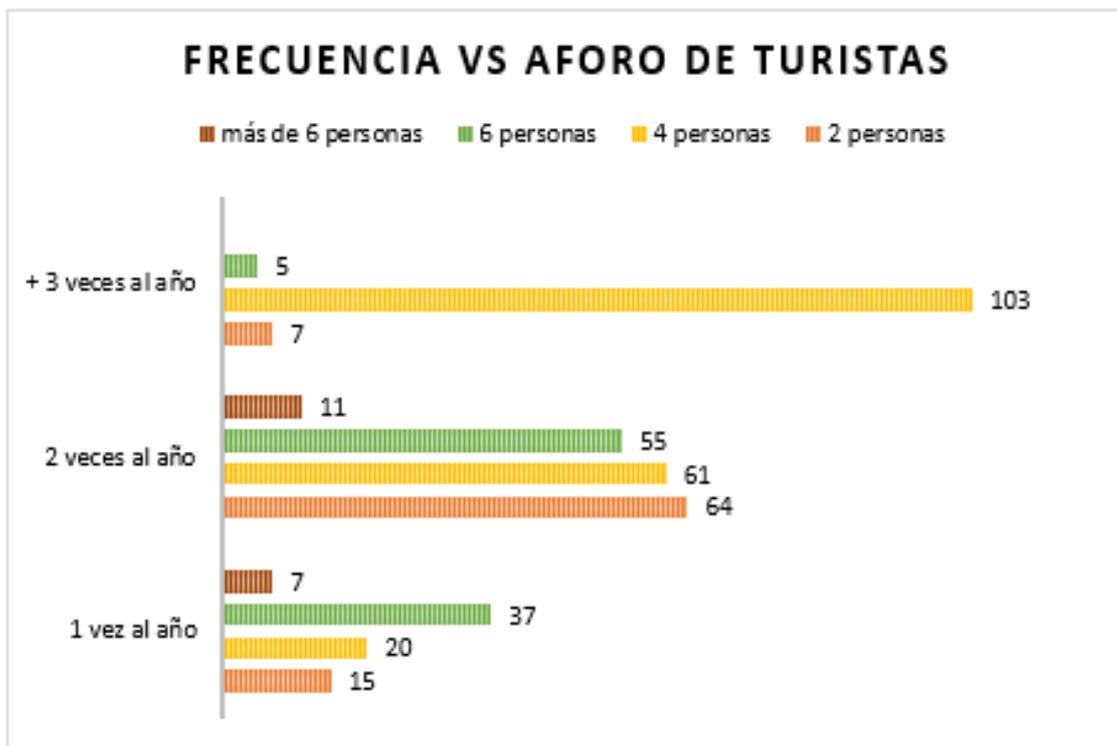


Figura 27. *Frecuencia vs Aforo de turistas*

Este cruce es relevante porque permite determinar una cantidad de demanda como supuesto para el análisis financiero.

Dando como resultado que alrededor del 90% de los grupos de 4 personas acuden como turistas a la provincia de Esmeraldas más de 3 veces al año, mientras que el 34% de las parejas acuden 2 veces al año, un 32% de los grupos de 4 van 2 veces al año y un 29% de los grupos de 6 personas van 2 veces al año.

Teniendo como resultado que los grupos de 4 son el grupo que más acude en busca de turismo a la zona.

6. Medio por el cual nos conociste

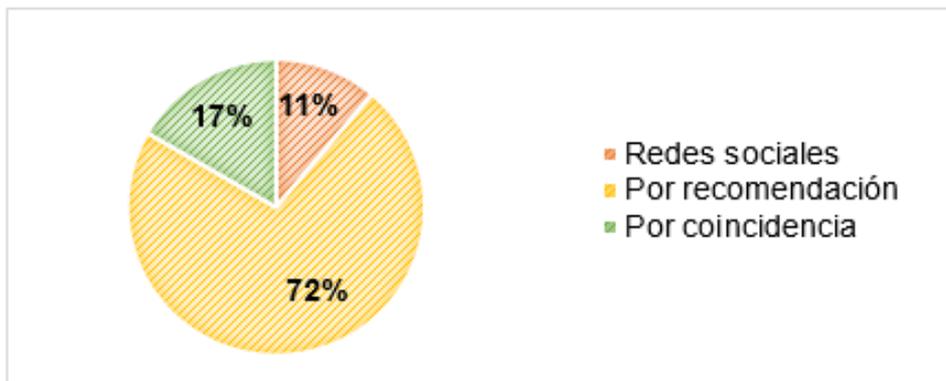


Figura 28. *Pregunta 6: ¿Cómo llegaste al restaurante La Florecita ubicado en Achilube?*

El 72% de los encuestados llegaron al negocio por recomendación, lo cual denota un cierto reconocimiento y satisfacción en cuanto al servicio brindado actualmente. Por otro lado, el 17% llegó al lugar por coincidencia y solo 11% fue por la publicidad de las redes sociales.

7. Modalidad de hacer turismo

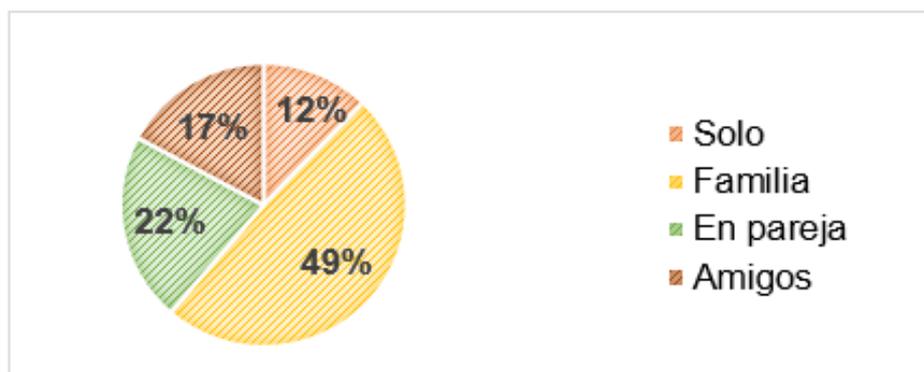


Figura 29. *Pregunta 7: ¿Cuándo hace turismo lo hace?*

El 49% de los encuestados toman sus vacaciones en familia, un 22% lo hace en pareja, un 17% con amigos y un 12% realiza sus vacaciones como turista en solitario.

8. Enumere, ¿qué grado de importancia tienen los siguientes servicios del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante?

Para esta pregunta se realizó un gráfico por cada variable a ser calificada, de tal manera que se obtuvo 7 gráficos de caja, de esta manera se puede observar la importancia que le dan los encuestados a la distancia al mar, tranquilidad y privacidad, precio, servicios extras, gastronomía, atractivos del entorno y calidad del servicio.



Figura 30. Calificación de importancia: Distancia al mar

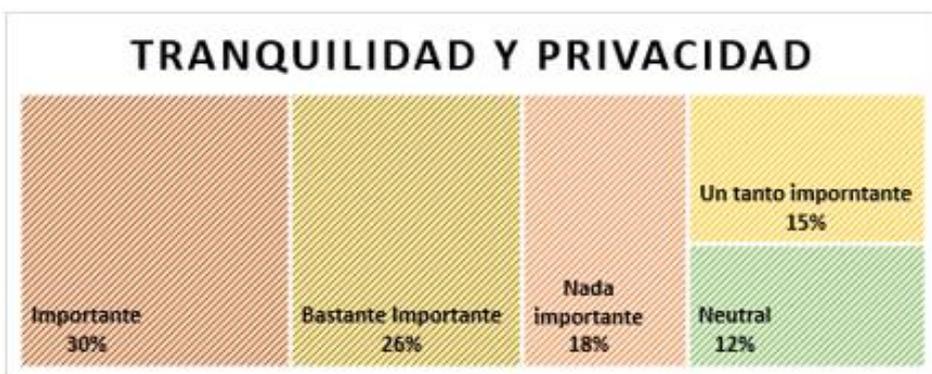


Figura 31. Calificación de importancia: Tranquilidad y privacidad

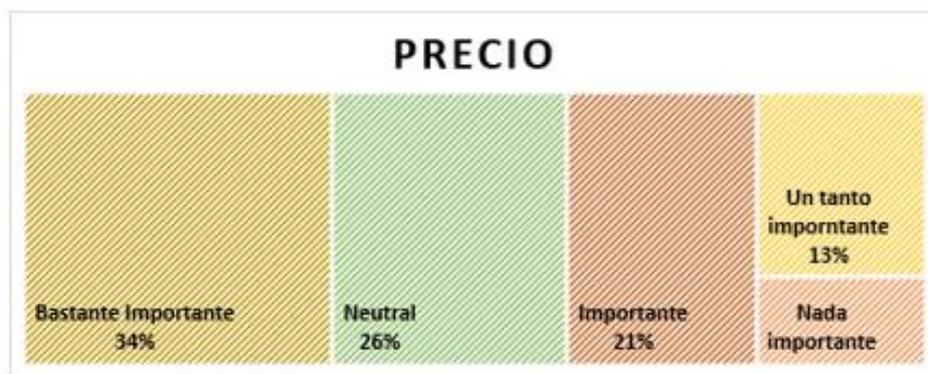


Figura 32. Calificación de importancia: Precio



Figura 33. Calificación de importancia: Servicios extras

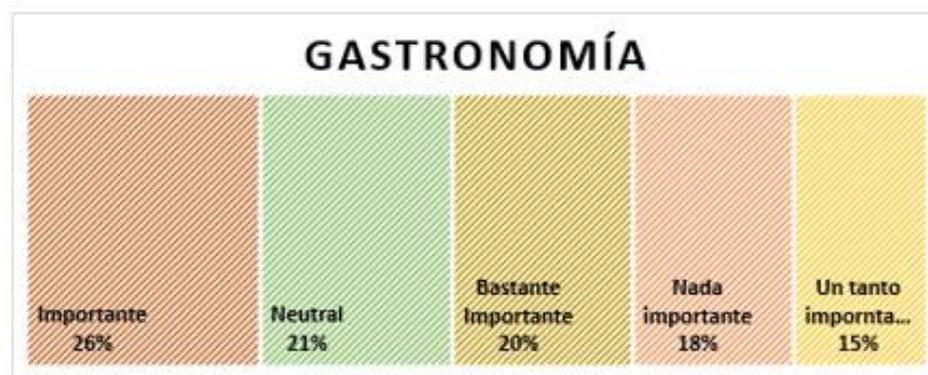


Figura 34. Calificación de importancia: Gastronomía

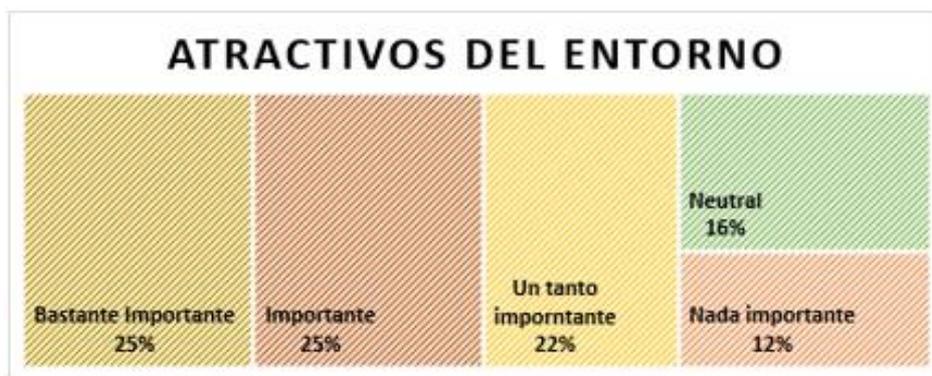


Figura 35. *Calificación de importancia: Atractivos del entorno*



Figura 36. *Calificación de importancia: Calidad de Servicio*

Estos gráficos de caja solos nos dan una perspectiva dividida, por esto fue necesario crear dos gráficos más que agrupen los aspectos más importantes y los menos importantes para el turista en el momento de escoger un lugar de alojamiento para sus vacaciones.



Figura 37. *Los aspectos más importantes*

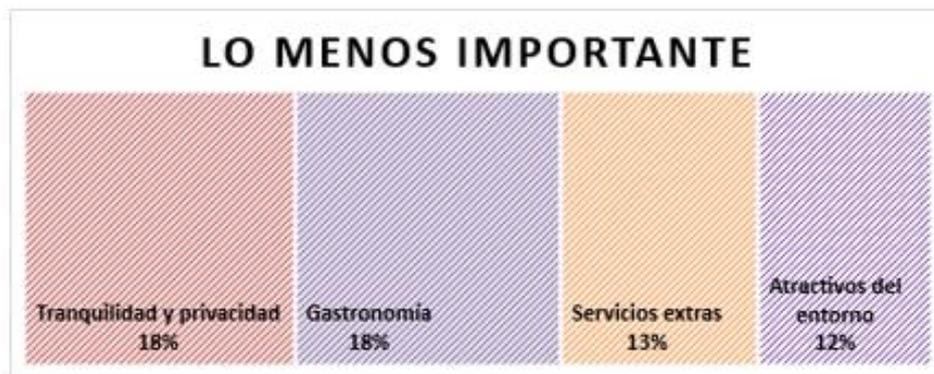


Figura 38. *Los aspectos menos importantes*

Siendo los más importantes el precio con un 34%, la distancia al mar con un 32% y la calidad del servicio con un 30%, mientras que los menos importantes son la gastronomía y la tranquilidad y privacidad con un 18%, los servicios extras con un 13% y los atractivos del entorno con un 12%.

9. ¿Le gustaría que el actual negocio tuviera instalaciones para hospedarse?
(Si contesta NO, por favor no continúe la encuesta y le agradecemos por su atención)

En esta pregunta la muestra se redujo ya que solo el 87% respondió Si y solo un 13% dijo no, mismos que ya no continuaron la encuesta. De tal manera que la muestra se redujo a 303 encuestados.

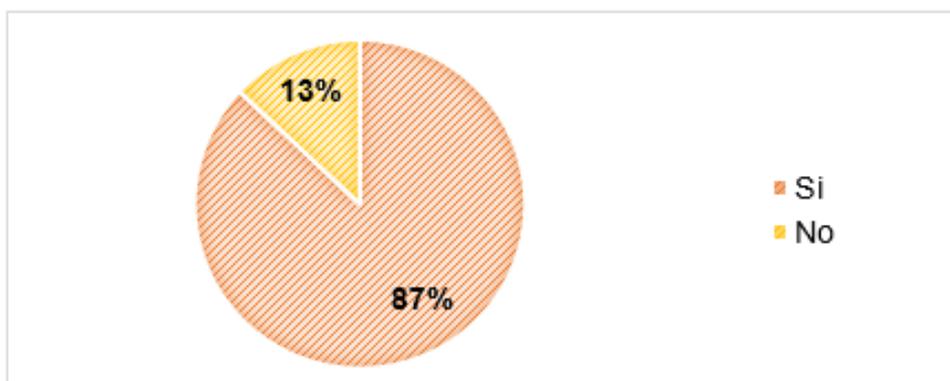


Figura 39. *Pregunta 9: ¿Le gustaría que el actual negocio tuviera instalaciones para hospedarse?*

10. ¿Qué rango de precios estaría dispuesto a pagar por el servicio de alojamiento en una hostería incluyendo las 3 comidas por persona? (Entiéndase que el alojamiento sea por un día)

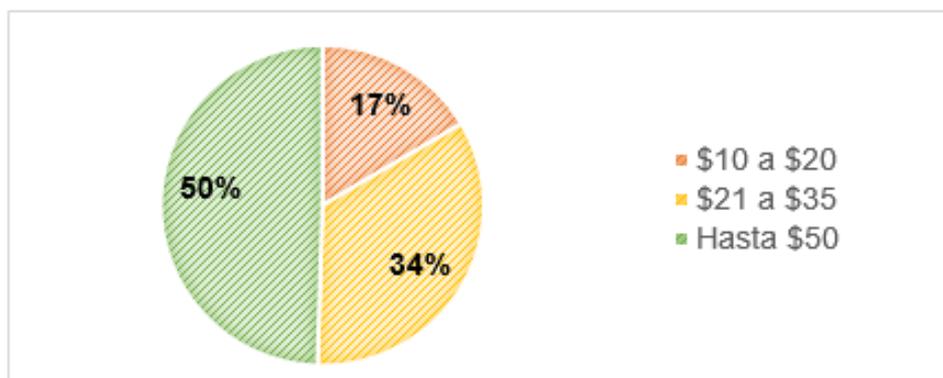


Figura 40. *Pregunta 10: Rango de precios dispuestos a pagar*

El 50% de los encuestados piensa que pueden pagar hasta \$50 por persona por un día de alojamiento incluido la alimentación, el 34% quisiera pagar por este mismo servicio de \$21 a \$35 y un 17% quisiera pagar de \$10 a \$20.

11. ¿Por medio de qué método desearía pagar por los servicios?

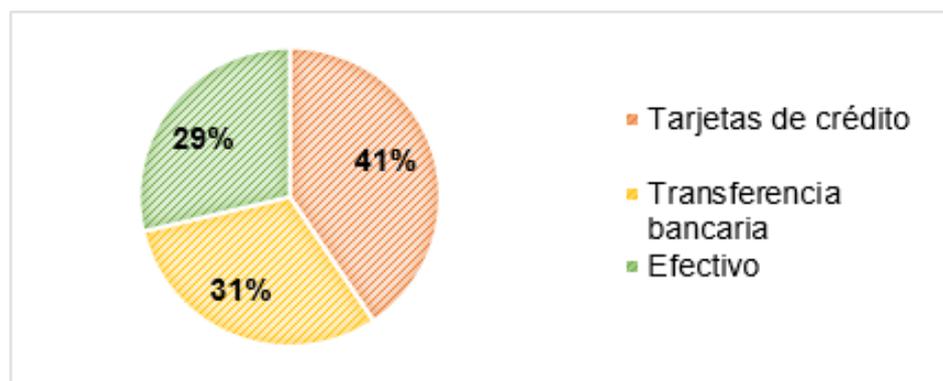


Figura 41. *Pregunta 11: Medio de pago preferido*

El 41% prefiere pagar con tarjeta por el servicio, un 31% lo haría por transferencia bancaria y un 29% lo haría en efectivo. Se recomienda que el negocio implemente las distintas modalidades de pago, puesto que tienen una

acogida bastante cerrada entre cada una y a su vez permite que los clientes se sientan cómodos a elegir el método de pago de su preferencia.

12. ¿Le gustaría que existiesen paquetes turísticos que incluyan servicios de alojamiento y alimentación?

(si contesta NO se termina la encuesta, si contesta SI por favor continúe con la siguiente pregunta)

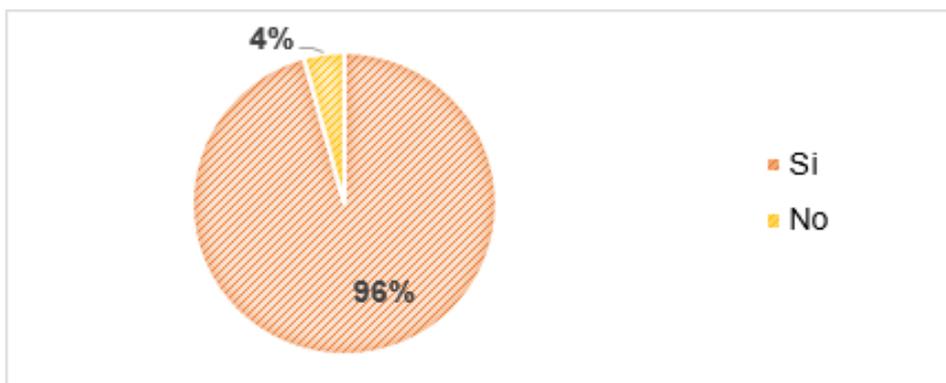


Figura 42. *Pregunta 12: ¿Le interesan los paquetes turísticos?*

Un 96% de los encuestados siente una preferencia a que existieran paquetes turísticos de alojamiento y alimentación, y solo un 4% no quisiera, de esta manera la muestra se reduce a 290 personas que continúan con la encuesta.

13. ¿Qué tipo de servicios extras le gustaría experimentar en estas instalaciones adicional al de alojamiento? Escoger hasta 2 opciones

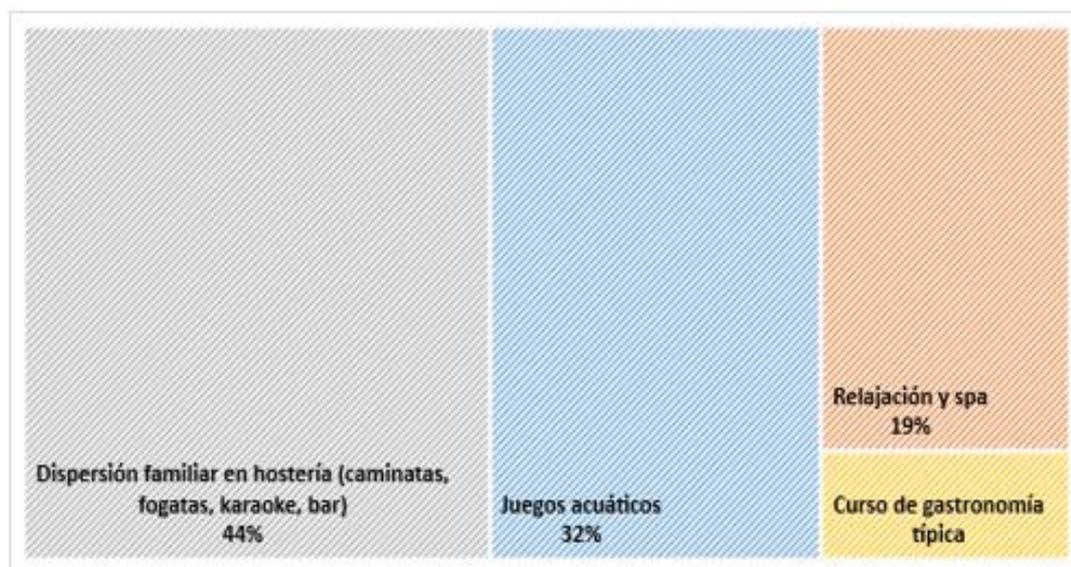


Figura 43. *Servicios extras deseados*

Un 44% de los encuestados prefieren tener actividades de dispersión familiar como caminatas, fogatas, karaoke y utilización del bar, lo cual tiene sentido ya que un 49% de los encuestados en un inicio viajaba en familia, por otro lado, el 32% prefieren los juegos acuáticos, un 19% las actividades de relajación y spa y un 5% quisiera tener un curso de gastronomía típica de la zona.

4.2 Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero de la implementación de la nueva línea de negocio de hostería, es necesario mencionar en primer lugar, que estos datos fueron recopilados con corte previo a la emergencia sanitaria del Covid-19, por lo que el análisis se realiza con la data económica y financiera obtenida con corte a febrero del 2020, debido a que no se tiene certeza sobre la afectación real en el sector que podría afectar la proyección de los ingresos y costos a un horizonte de 5 años.

Los supuestos con los que se trabajará el análisis financiero son: el crecimiento del mercado en el sector del turismo que será de un 3% de acuerdo al crecimiento promedio de los últimos 5 años (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019) , este índice se utiliza para proyectar el crecimiento de las ventas tanto del restaurante, así como también de la hostería.

Para efectos de un correcto análisis de la actividad financiera del negocio actual es necesario primero conocer los ingresos y los egresos del restaurante, estos montos van a ser adicionados a los ingresos y costos de la nueva línea de negocio proyectada a un horizonte de 5 años.

Tabla 35. *Ventas y costo de producción restaurante*

DETALLE	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$15,000.00	\$15,450.00	\$15,913.50	\$16,390.91	\$16,882.63
Costo de producción	\$8,900.00	\$9,167.00	\$9,442.01	\$9,725.27	\$10,017.03

Adicionalmente, es necesario también determinar la demanda potencial anual de personas y de número de reservas, siendo la última la utilizada para proyectar los ingresos y egresos:

Tabla 36. *Demanda potencial Hostería*

DEMANDA POTENCIAL HOSTERÍA	
Demanda de turistas en Esmeraldas	972,601
Poder adquisitivo alto y medio	49%
Clientes potenciales Esmeraldas	476,574
Porcentaje de clientes potenciales	87%
Clientes potenciales hostería	414,620
Meta de captación de clientes en 5 años	29%
Clientes potenciales reales de la hostería	120,240
Clientes reales por año	24,048
Objetivo de target anual	5.8%
Clientes por año	1,395
SUPUESTOS	
Temporada baja 30%	7,214
Temporada alta 70%	16,834
Cabañas disponibles	6

Días hábiles al mes	24
Porcentaje de ocupación	60%
Cantidad proyectada mensual (reservas)	86
Cantidad proyectada anual (reservas)	1,037

Aforo clientes	Demanda		Demanda		Clientes potenciales		Reservas por temporada	
	Precio paquete	Precio paquete	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja (mar-may-ago-jun-sep-oct)	Temporada alta (ene-feb-abr-jul-nov-dic)	Temporada baja	Temporada alta
Parejas	\$85	\$100	10%	10%	139	139	104	104
Grupos de 4 miembros	\$130	\$160	15%	40%	209	558	156	415
Grupos de 6 miembros	\$160	\$275	5%	20%	70	279	52	207
Total		\$152	30%	70%	418	976	311	726

Figura 44. *Detalle de demanda por cliente y por reserva*

A continuación, se presenta el detalle de las ventas proyectadas a cinco años con su respectiva tasa de crecimiento anual según los índices de crecimiento promedio del sector de alojamiento en la industria del turismo. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019)

Tabla 37. *Reservas proyectadas*

Descripción	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Crecimiento (%)		5%	10%	10%	10%
Cantidad proyectada	86	91	100	110	121
N° de meses x año	12	12	12	12	12
Total de reservas por año (cantidad)	1,037	1,089	1,198	1,317	1,449

Luego se determinaron los costos unitarios por reserva mensual, incluyendo materiales directos (con un mínimo de reservas de 72), mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. De tal manera que se obtuvieron los siguientes montos en USD:

Tabla 38. *Costo total por reserva*

MATERIALES DIRECTOS					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (\$)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Desayuno	1	72	3.40	244.80	3.40
Shampoo	3	72	0.25	54.00	0.75
Rinse	3	72	0.25	54.00	0.75
Jabón	3	72	0.15	32.40	0.45
Papel higiénico	1	72	0.40	28.80	0.40
Almuerzo	1	72	5.50	396.00	5.50
Merienda	1	72	3.00	216.00	3.00
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS				\$ 1,026.00	\$ 14.25

MANO DE OBRA DIRECTA					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (\$)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Cocinero	1	1	405.52	405.52	5.63
Ayudante de cocina	1	1	404.72	404.72	5.62
Camarero	1	2	808.24	1,616.48	22.45
Mucama	1	1	406.32	406.32	5.64
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 2,833.04	\$ 39.35
COSTOS INDIRECTOS					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (\$)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Agua	1	1	480.00	480.00	6.67
Luz	1	1	720.00	720.00	10.00
TV por cable	1	1	420.00	420.00	5.83
Internet	1	1	80.00	80.00	1.11
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				\$ 1,700.00	\$ 23.61
COSTO TOTAL UNITARIO				\$ 5,559.04	\$ 77.21

A continuación, se presenta el cálculo de personal desglosado por meses en su primer año, y posteriormente la proyección anual al horizonte de 5 años, tomando en cuenta, el aumento de personal según aumentan las ventas.

Se toman en cuenta los salarios mínimos aceptados por el Ministerio de trabajo según la clasificación del sector Turístico. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015)

Tabla 39. *Requerimiento de personal anual*

Personal	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DIRECTA	5	5	7	9	9
Cocinero	1	1	1	2	2
Ayudante de cocina	1	1	2	2	2
Camarero	2	2	3	3	3
Mucama	1	1	1	2	2
MANO DE OBRA INDIRECTA	6	6	6	6	6
Administrador	1	1	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	1	1
Cajero	1	1	1	1	1
Operario de mantenimiento	1	1	1	1	1
Seguridad	2	2	2	2	2
Total de Cantidad de Personal	11	15	17	19	19

Tabla 40. Remuneración del personal anual

PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANO DE OBRA DIRECTA	\$24,295	\$24,295	\$33,999	\$43,741	\$43,741
Cocinero	\$4,866	\$4,866	\$4,866	\$9,732	\$9,732
Ayudante de cocina	\$4,857	\$4,857	\$9,713	\$9,713	\$9,713
Camarero	\$9,696	\$9,696	\$14,544	\$14,544	\$14,544
Mucama	\$4,876	\$4,876	\$4,876	\$9,752	\$49,752
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$32,382	\$32,382	\$32,382	\$32,382	\$32,382
Administrador	\$4,890	\$4,890	\$4,890	\$4,890	\$4,890
Recepcionista	\$4,837	\$4,837	\$4,837	\$4,837	\$4,837
Cajero	\$4,847	\$4,847	\$4,847	\$4,847	\$4,847
Operario de mantenimiento	\$4,847	\$4,847	\$4,847	\$4,847	\$4,847
Seguridad	\$12,960	\$12,960	\$12,960	\$12,960	\$12,960
Remuneración Total Anual	\$56,676	\$56,676	\$66,381	\$76,123	\$76,123

Tabla 41. Gastos de gestión

Descripción	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos generales	\$7,056	\$7,267	\$7,485	\$7,710	\$7,941
Gastos administrativos	\$32,382	\$32,382	\$32,382	\$32,382	\$32,382
Gastos de marketing	\$5,856	\$6,032	\$6,213	\$6,399	\$6,591
Gastos financieros	\$13,342	\$10,781	\$8,020	\$5,043	\$1,832
Total de Gastos de Gestión	\$58,636	\$56,462	\$54,100	\$51,533	\$48,746

La cantidad promedio que debe producirse por mes se obtiene del promedio del Total de reservas por año, dividido para 12, obteniendo de esta manera un mínimo de reservas de 101 reservas mensuales.

Los costos fijos totales son los gastos de gestión (Tabla 39) más la depreciación de los activos fijos (Tabla 40 y 41) y la amortización de los intangibles (Tabla 42).

El siguiente cuadro tiene todos los rubros de inversiones:

Tabla 42. Rubros de inversiones

Rubros de activos	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Inversión en ACTIVO FIJO (1)				\$275,296.85
Equipamiento Hostería				\$7,100.00
Televisores	1	10	\$195.00	\$1,950.00
Aire acondicionado	1	10	\$500.00	\$5,000.00
Parlante móvil	1	6	\$25.00	\$150.00
Equipamiento de Oficina				\$984.40
Laptop Lenovo Intel Core I5 10ma	1	1	\$696.42	\$696.42
Disco duro 4T	1	1	\$80.00	\$80.00
Impresora Epson Xp4100	1	1	\$180.00	\$180.00
Litro tinta negra	1	2	\$13.99	\$27.98
Equipos de limpieza, seguridad y otros				\$715.00
Lavadora	1	1	\$715.00	\$715.00
Muebles y enseres				\$13,075.00
Camas king size (incluye colchón)	1	8	\$800.00	\$6,400.00
Camas literas (incluye colchón)	1	4	\$950.00	\$3,800.00
Sábanas	1	12	\$20.00	\$240.00
Almohadas	1	24	\$3.00	\$72.00
Ventilador de piso	1	8	\$10.00	\$80.00
Focos	1	22	\$3.50	\$77.00
Sofá 2 per	1	2	\$198.00	\$396.00
Sofá 4 per	1	2	\$250.00	\$500.00
Sofá 6 per	1	2	\$470.00	\$940.00
Cortina de baño (incluye tubo)	1	10	\$10.00	\$100.00
Velador	1	12	\$35.00	\$420.00
Tachos de basura	1	10	\$5.00	\$50.00
Infraestructura (construcción)				\$255,122
Construcción	1	1	\$255,122	\$255,122
Gastos intangibles				\$8,000.00
Gasto de organización y constitución				\$2,500.00
Gastos en Publicidad y Promoción inicial				\$5,500.00
CAPITAL DE TRABAJO (3)			\$-1,362.01	\$-1,362.01
Requerimiento de Capital de Trabajo	1	1	\$-1,362.01	\$-1,362.01
TOTAL DE INVERSIÓN (\$)				\$281,934.84

Tabla 43. *Depreciación de activos*

Depreciación	Monto de Inversión	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación Anual(S/.)	Valor de Rescate de Activo Fijo
Equipamiento	\$7,100.00	10	10%	\$710.00	\$3,550.00
Equipamiento de Oficina	\$984.40	10	10%	\$98.44	\$492.20
Equipos de limpieza, seguridad y otros	\$715.00	5	20%	\$143.00	-
Muebles y enseres	\$13,075.00	10	10%	\$1,307.50	\$6,537.50
Infraestructura (construcción)	\$255,121.85	20	5%	\$12,756.09	\$191,341.39
Total Depreciación Anual	\$276,996.25			\$15,015.03	\$201,921.09

Tabla 44. *Amortización de intangibles*

Amortización	Monto de Inversión	Vida Útil	Depreciación %	Amortización Anual
Gasto de organización y constitución	\$2,500.00	5	20%	\$500.00
Gastos en Publicidad inicial	\$5,500.00	5	20%	\$1,100.00
Total Amortización Anual				\$1,600.00

Una vez realizado los costos fijos totales (materiales e insumos, mano de obra directa e indirecta) y variables (gastos generales, administrativos, marketing, financiero, depreciaciones y amortizaciones) se procede a obtener el precio de venta por reserva promedio que es de \$152, con un margen de utilidad del 10%, dando como resultado un punto de equilibrio de 83 reservas por mes y obteniendo así un ingreso de \$12,667.58.

Tabla 45. *Precio de venta y punto de equilibrio*

Costos Fijo Total	\$6,270.89
Costo Variable Unitario	\$77.21
Precio de Venta (promedio)	\$152
N° de reservas de equilibrio	83
USD de reservas de equilibrio	\$12,667.58

El capital de trabajo se determinó mensualmente en el primer año, siendo 1,362.00 el monto mínimo de capital de trabajo necesario en los 12 primeros meses, a continuación, se presenta el resumen:

Tabla 46. *Capital de trabajo*

DETALLE	TOTAL AÑO 1
INGRESOS	\$158,526
Ventas	\$158,526
EGRESOS	\$141,064
Costos Variables	
Materiales e insumos directos	\$14,774
Mano de obra directa	\$40,796
Costos indirectos de servicio	\$24,480
Pago a cuenta del IR (1.5%)	\$2,378
Costos Fijos	
Gastos generales	\$7,056
Gastos administrativos	\$32,382
Gastos de marketing y ventas	\$5,856
Gastos Financieros	\$13,342
SALDO DEL MES (\$)	\$17,462
SALDO ACUMULADO (\$)	\$1,362

Las ventas proyectadas anuales en un horizonte de 5 años en promedio son de \$198,731.55, la siguiente tabla tiene el detalle de las ventas:

Tabla 47. *Ventas proyectadas anuales*

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de incremento del precio (% de inflación)		3%	3%	3%	3%
Cantidad unidades vendidas x año	1,037	1,089	1,198	1,317	1,449
Precio unitario promedio	\$152.90	\$157.49	\$162.21	\$167.08	\$172.09
Ventas Anuales	\$158,526	\$171,446	\$194,248	\$220,083	\$249,354

En cuanto al financiamiento del préstamo cabe mencionar que 3 socios tienen un fondo propio de \$90,000 y el resto se financiará apalancando el 70% de la inversión con el banco que son alrededor de \$191,276.12 a una tasa de 7,74% anual a un plazo de 60 meses equivalente a 5 años de acuerdo, estos préstamos los otorga la Corporación Financiera Nacional bajo el plan Apoyo total dirigido a proyectos de inversión en las provincias de Esmeraldas y Manabí otorgando hasta 2 millones a 15 años plazo. (Corporación Financiera Nacional, 2018)

Para el presente proyecto se calculó la siguiente tasa de descuento, a partir del porcentaje del costo de los fondos propios que esperan los inversores que es 20%, la tasa del banco por el préstamo, el monto en USD de fondo propio y de fondos a financiarse, y por último la tasa impositiva que es el impuesto a la renta que es de 25%

Tabla 48. *Tasa de descuento*

DESCRIPCIÓN	DATOS
Costo de los Fondos Propios (%)	20.00%
Costo de deuda financiera (%)	7.74%
Fondos Propios (\$)	\$90,659
Fondos Financiados (\$)	\$191,276.12
Sumatoria de fondos (propios y Fin.)	281,935
Tasa impositiva (%)	25.00%
Tasa de Descuento (Td)	10.37%

Una vez calculados todos los montos necesarios para estimar la actividad del negocio, se construye el estado de resultados y el flujo de caja proyecto a 5 años, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 49. *Estado de Resultados*

DETALLE	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas hostería (\$)	\$158,425.44	\$171,337.11	\$194,124.95	\$219,943.57	\$249,196.06
Ingresos solo restaurante	\$15,000.00	\$15,450.00	\$15,913.50	\$16,390.91	\$16,882.63
Costo de producción restaurante	\$8,900.00	\$9,167.00	\$9,442.01	\$9,725.27	\$10,017.03
Costo de producción hostería	\$80,050.18	\$84,052.68	\$92,457.95	\$101,703.75	\$111,874.12
Utilidad Bruta	\$84,475.26	\$93,567.43	\$108,138.48	\$124,905.45	\$144,187.54
Gastos Generales	\$7,055.64	\$7,267.31	\$7,485.33	\$7,709.89	\$7,941.18
Gastos Administrativos	\$32,381.76	\$32,381.76	\$32,381.76	\$32,381.76	\$32,381.76
Gastos de Ventas	\$5,856.00	\$6,031.68	\$6,212.63	\$6,399.01	\$6,590.98
Utilidad de Operación	\$39,181.86	\$47,886.68	\$62,058.77	\$78,414.79	\$97,273.62
Depreciación	\$15,015.03	\$15,015.03	\$15,015.03	\$15,015.03	\$15,015.03
Amortización de Intangible	\$1,600.00	\$1,600.00	\$1,600.00	\$1,600.00	\$1,600.00
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	\$22,566.83	\$31,271.65	\$45,443.73	\$61,799.76	\$80,658.58

Gastos Financieros (intereses)	\$13,234.83	\$10,691.70	\$7,951.14	\$4,997.83	\$1,815.24
Utilidad Antes de Impuestos	\$9,332.00	\$20,579.94	\$37,492.59	\$56,801.94	\$78,843.35
Impuestos (25%)	\$2,333.00	\$5,144.99	\$9,373.15	\$14,200.48	\$19,710.84
Utilidad Neta (\$)	\$6,999.00	\$15,434.96	\$28,119.44	\$42,601.45	\$59,132.51

Tabla 50. *Flujo de caja*

DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta						
Ventas de productos		\$173,425	\$186,787	\$210,038	\$236,334	\$466,636
Valor Rescate de Activo Fijo						\$201,921
Valor Rescate de Cap.Trabajo						-\$1,363
Préstamo	\$191,276					
Total de Ingresos	\$191,276	\$173,425	\$186,787	\$210,038	\$236,334	\$667,194
Costo de producción		\$80,050	\$84,053	\$92,458	\$101,704	\$111,874
Gastos de operación		\$58,528	\$56,372	\$54,031	\$51,488	\$48,729
Intereses		\$13,235	\$10,692	\$7,951	\$4,998	\$1,815
Amortización de Préstamo		\$32,759	\$35,302	\$38,042	\$40,996	\$44,178
Impuesto		\$2,333	\$5,145	\$9,373	\$14,200	\$19,711
Inversión	\$281,934					
Total Egresos	\$281,934	\$186,905	\$191,563	\$201,855	\$213,386	\$226,307
Flujo Neto Financiero (\$)	\$90,657.42	\$13,479.34	4,776.38	\$8,183.11	\$22,948.38	\$440,886.75

Posteriormente se desarrolló el cálculo del valor presente neto, tasa de retorno de la inversión, el beneficio-costo obtenido, así como también el periodo de tiempo de recuperación de la inversión.

Como resultado el VAN es de \$183,962.40 con una tasa interna de retorno de 36,44% la cual es mayor a la tasa de descuento, de igual manera el beneficio-costo es mayor a \$1.00 significa que por cada dólar invertido recupero \$2.03. Y por último el periodo de recuperación de la inversión es de 4 años aproximadamente, de esta manera se determina que el proyecto es viable financieramente.

Tabla 51. *Indicadores Financieros*

Indicadores Financieros	Valores
Valor Actual Neto (VAN)	\$183,962.40
Tasa Interna de Retorno (TIR)	36.44%
Beneficio Costo	\$2.03
Periodo de Recuperación de la Inversión (Años)	4.32

5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La planificación de proyectos ha sido necesaria para muchas organizaciones, sin embargo, la importancia de los proyectos también debe ser trasladada al campo de los emprendedores, si bien el emprendedor estudia su idea de negocio, crea productos o servicios, investiga a su target y al mercado, no muchos de estos emprendedores llegan a gestionar adecuadamente un proyecto de inversión para poder materializar su idea, y de llegar a materializarla no llega a mantenerse en el tiempo como un negocio sostenible debido a una mala planificación, gestión y dirección de todo lo que conlleva hacer un proyecto.
- El desarrollar el plan de dirección del proyecto de ampliación de línea de negocio permitió definir adecuadamente el alcance, definir la duración de las actividades a realizarse en el proyecto para evitar desfases del cronograma, estimar un presupuesto real de acuerdo al mercado de la construcción, determinar la calidad de los entregables y del trabajo, planificar los recursos y su gestión, definir un plan de comunicaciones para evitar conflictos entre los interesados, establecer los riesgos del proyecto de manera detallada, identificar las adquisiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto y por último saber gestionar a las partes interesadas dentro del proyecto.

- Se determinaron las herramientas necesarias para el desarrollo de la planificación del proyecto, mediante el análisis de los grupos de procesos de gestión que se detallan en la guía del PMBoK®, estas herramientas permitieron el desarrollo adecuado del plan de dirección logrando sinergia entre sus grupos de procesos, de tal manera que el proyecto brinda concordancia y fluidez de procesos acorde al estándar del PMI®.
- Por otro lado, el desarrollo del estudio de mercado fue parte esencial del proyecto, ya que permitió conocer el target al cual apuntaba el proyecto de servicios de alojamiento; dicho estudio determinó varios aspectos claves a partir de las 385 encuestas realizadas, por ejemplo, el nivel de inclinación de querer una hostería en el negocio actual refleja un 87% de aceptación a la idea, también se pudo determinar precios promedios potenciales de \$50 por persona por día incluyendo las tres comidas. Otro aspecto clave fue el aforo de personas que acuden al negocio, determinando que los grupos de turistas que más acuden son los grupos de 4 personas con una frecuencia de hasta 3 veces al año, siendo este alrededor del 48% del total de la demanda.
- Se obtuvo un ranking de los aspectos más importantes por el turista como fueron el precio, la distancia, calidad de servicio y como menos importantes tranquilidad y servicios y la gastronomía, etc; sin embargo, la propuesta de valor de este negocio de hostería es potenciar los factores menos importantes para explotar los factores más importantes y así obtener fidelización del cliente basado en las 5 C y las 4 P, lo cual se determina en el canvas Anexo 5.
- Por último, a través de un análisis de viabilidad financiera se pudo determinar y desarrollar los ingresos y costos resultado de la actividad comercial futura que tenga la nueva línea de negocio a fin de determinar los indicadores financieros que permitan decir con certeza si el proyecto va brindar réditos y podrá pagar la inversión con el banco. Los resultados

determinaron la viabilidad del proyecto con una tasa interna de retorno del 36,44% y un periodo de recuperación de la inversión en aproximadamente 4.3 años y un beneficio costo superior a \$1, estos indicadores demuestran que este negocio puede ser sostenible en el tiempo y generar ganancias a partir del año 5 de actividad comercial.

5.2 Recomendaciones

- Para la realización de este proyecto se recomienda en primer lugar, la utilización del plan de dirección desarrollado, incluyendo sus planes de gestión y subsidiarios, ya que su elaboración está respaldada por la utilización del estándar del PMBoK®, desarrollado por el PMI®.
- Se recomienda que se posponga la realización del proyecto hasta el 2022 ya que la pandemia del Covid-19 ha generado pérdidas para este sector de hasta 418 millones en el mes de marzo. (El Universo, 2020) Por esta razón el ministerio está lanzando una campaña de potenciar el turismo interno, a través de campañas agresivas de primero visita lo nuestro, adicionalmente los préstamos para este sector van a lograr restablecer el ejercicio comercial de los negocios y permitir en un futuro no muy lejano el posicionamiento de sus negocios en el mercado.
- Se sugiere utilizar los planos arquitectónicos y civiles puesto que fueron elaborados por profesionales del campo con experiencia y que se ajustan a los requerimientos del cliente y de la proyección del servicio que quiere ofertar, por otro lado, las estimaciones de los costos de construcción también deberían utilizarse ya que se ajustan a los precios actuales de la Cámara de la Industria de la Construcción en cuanto a salarios, y materiales.

- Sería una buena opción que la construcción la lleve a cabo un contratista para reducir el riesgo del proyecto por medio un Contrato de precio fijo más incentivos, determinando la calidad, presentación de planillajes, entre otros aspectos que se encuentran detallados en el plan de gestión de las adquisiciones y de la calidad.
- Se recomienda sujetarse a préstamos del gobierno, dado que tienen tasas preferenciales y convenientes, con plazos más largos e incluso tienen años de gracia para los sectores de importancia, dentro de los cuales entra el turismo, lo cual beneficia a los negocios de emprendimiento de la provincia de Esmeraldas para mantener su estructura de capital.

Referencias

- Berenson, L. y. (2001). *Estadística para Administración* (2a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 24 de Abril de 2020
- Cámara de la Industria de Construcción. (2018). *Normativa*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de camicon.ec/documentacion/
- Corporación Financiera Nacional. (1 de Enero de 2018). *Impulso turístico requisitos*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2019, de <https://www.cfn.fin.ec/servicio/pyme/>
- Corporación Financiera Nacional-CFN. (Julio de 2017). *Ficha sectorial- Sector Turístico- Nivel Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- El Universo. (30 de Marzo de 2020). *Pérdidas en sector turístico de Ecuador se estiman este mes en más de 400 millones de dólares, dice ministra Rosi Prado*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/30/nota/7799526/ministra-turismo-ecuador-sector-turistico-perdidas-coronavirus>
- Gerry Johnson, K. S. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. (P. Hall, Editor) Obtenido de Octava Edición.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Tachina. (2014). *Registro oficial N° 303: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquial*. Obtenido de http://www.tachina.gob.ec/images/PDyOT_GAD_TACHINA_2014-2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2011). *Ecuador en cifras: Resultados Censo Nacional Económico-Esmeraldas*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Esmeraldas.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (Junio de 2018). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 01 de Abril de 2019, de Población Ecuador por provincia y cantón: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Tecnológico Hotelero. (2019). *ITH Insight: La estrategia de marketing empieza con el storytelling*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://www.ithotelero.com/blog/ith-insight-la-estrategia-de-marketing-empieza-con-el-storytelling/>
- Kotler, P. (2011). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing-Tur%C3%ADstico-de-Philip-Kotler.pdf>
- Lenin Novillo, M. J. (Julio de 2017). *XI Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo/ VII simposio virtual*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de **MARKETING TURÍSTICO EN EL ECUADOR: UNA OPORTUNIDAD DE LAS PYMES PARA SU CRECIMIENTO SOSTENIBLE**: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/turismo/28-marketing-turistico-en-el-ecuador.pdf>
- Linares, M. I. (2017). *PMI Lima Perú Chapter*. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de *El Emprendimiento y la Gestión de Proyectos*: <https://www.pmi.org.pe/emprendimiento-la-gestion-proyectos/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR*. Obtenido de <http://www.calidadturistica.pe/Publico/Registro>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (10 de Enero de 2019). *Comunicaciones al País*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de *Gobierno invita a emprendedores a invertir por el país y a beneficiarse de los incentivos de la Ley de Fomento Productivo*: <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno->

invita-a-emprendedores-a-invertir-por-el-pais-y-a-beneficiarse-de-los-incentivos-de-la-ley-de-fomento-productivo/

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). *Libro Blanco de Territorios Digitales en Ecuador*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2019/11/LBTD_actualizado_25-11-2019_a.pdf

Ministerio de Turismo. (2016). *Encuesta de alojamiento nivel nacional*. Obtenido de <http://190.152.46.171:18080/encuestaEstacionesServicio/encuesta/resultadosEncuestaAlojamiento.xhtml>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2008). *Normativa y reglamento para actividades turísticas-REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURISTICAS*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Turi%CC%81sticas.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Normativa y reglamento para actividades turísticas-REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (16 de Diciembre de 2019). *Geoportal de Viajes Internos Turísticos del Ecuador*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internos-geovit>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). *Indicadores de Turismo 2018-2019*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/IndicadoresDeTurismo/Indicadores-de-Turismo-2018-2019.pdf>

Ministerio de Turismo y BID. (Diciembre de 2019). *Plandetur 2020*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://jorgepaguay.files.wordpress.com/2012/03/plandetur.pdf>

Palomo, M. F. (2004). *La organización técnica y administrativa de la política económica del turismo*. (QPE, Editor) Obtenido de <https://www.uv.es/poleco/revista/num7/figuerola7.pdf>

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva, técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Project Management Institute. (2015). *Business Analysis for practitioners: A practice guide*. Obtenido de file:///C:/Users/dcriv/Downloads/BA_Practitioners_PG.pdf

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos- Guía del PMBOK®*. Obtenido de Sexta Edición: <file:///C:/Users/dcriv/OneDrive/Documentos/MBA%20DIRECCION%20E STRATEGICA%20PROYECTOS/PMBOKGuideSixthED.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades. Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

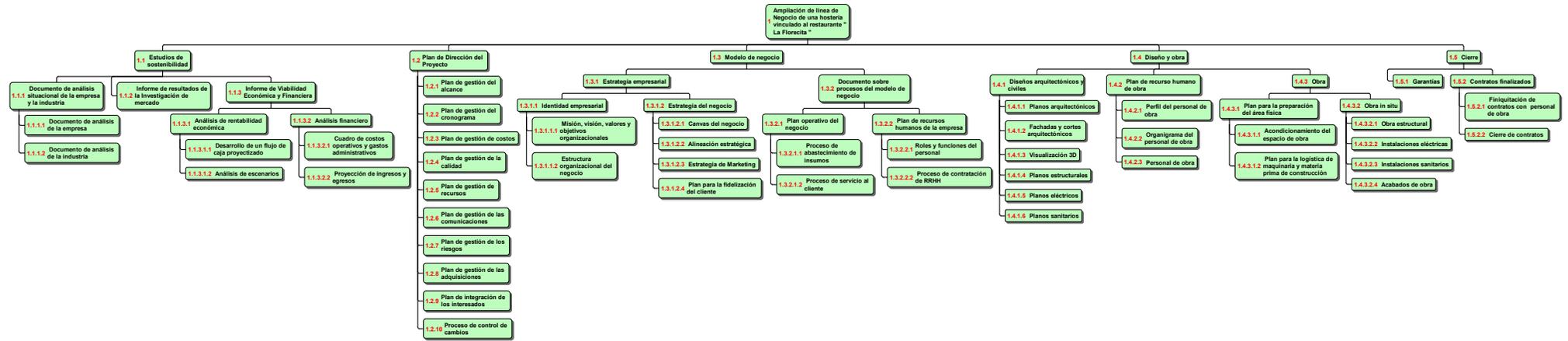
Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (2019). *Plan de Respuesta*. Recuperado el Enero de 2020, de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/aguajes/>

Shimizu, M. (2012). *Fundamentals of Program Management: Strategic Program Bootstrapping for Business Innovation and Change*. (P. M. Institute, Editor) Obtenido de <https://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101363101>

- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. (Limusa, Editor)
Obtenido de <file:///C:/MBA/TESIS/TESIS/EI%20proceso%20de%20la%20Investigacion%20Cientifica.%20Mario%20Tamayo%20y%20Tamayo.%204ta%20edicion.%202004.pdf>
- Tim Clark, A. O. (2012). *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. Obtenido de http://businessmodelyou.com/wp-content/uploads/2014/05/Business_Model_You_Preview.pdf
- Tomasini, A. A. (1989). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. Obtenido de <https://librosenpdf.org/libro-planeacion-estrategica-y-control-total-de-calidad/>
- Vicens, S. (2007). CALIDAD DE SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA. *Revista de Anpalisis Turístico*, 29.

ANEXOS

EDT CON ENTREGABLES.mpp

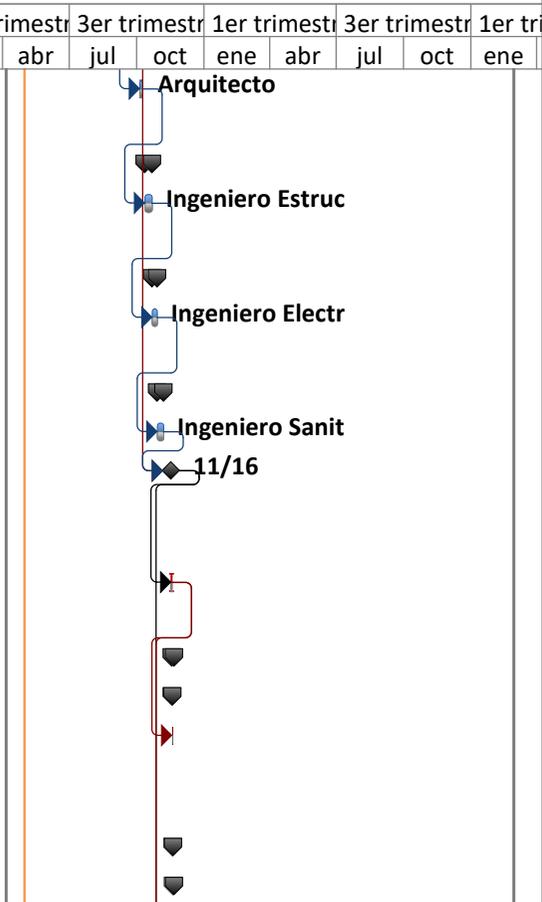


Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	1er trimestre					3er trimestre												
							ene		abr		jul		oct		ene		abr		jul		oct			
							ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr
0		Cronograma FINAL.mpp	489 días	lun 4/6/20	lun 2/28/22	\$235,639.79																		
1		1 Ampliación de línea de Negocio de una hostería vinculado al restaurante " La Florecita "	489 días	lun 4/6/20	lun 2/28/22	\$235,639.79																		
2		1.1 Estudios de sostenibilidad	119 días	lun 4/6/20	vie 9/18/20	\$8,799.76																		
3		1.1.1 Documento de análisis situacional de la empresa y la	9 días	lun 4/6/20	jue 4/16/20	\$495.36																		
4		1.1.1.1 Documento de análisis de la empresa	5 días	lun 4/6/20	vie 4/10/20	\$275.20																		
5		1.1.1.1.1 Realizar la matriz FODA de la empresa	2 días	lun 4/6/20	mar 4/7/20	\$110.08																		
6		1.1.1.1.2 Realizar un análisis CAME	2 días	mié 4/8/20	jue 4/9/20	\$110.08																		
7		1.1.1.1.3 Elaborar las conclusiones del análisis de la empresa	1 día	vie 4/10/20	vie 4/10/20	\$55.04																		
8		1.1.1.2 Documento de análisis de la industria	4 días	lun 4/13/20	jue 4/16/20	\$220.16																		
9		1.1.1.2.1 Realizar la matriz PESTEL de la industria	1 día	lun 4/13/20	lun 4/13/20	\$55.04																		
10		1.1.1.2.2 Ponderar las variables	1 día	mar 4/14/20	mar 4/14/20	\$55.04																		

Proyecto: Cronograma FINAL.mpp
 Fecha: vie 5/1/20

Tarea		Hito inactivo		Fecha límite	
División		Resumen inactivo		Tareas críticas	
Hito		Tarea manual		División crítica	
Resumen		Sólo duración		Retrasada	
Resumen del proyecto		Informe de resumen manual		Línea base	
Tareas externas		Resumen manual		Progreso	
Hito externo		Sólo el comienzo			
Tarea inactiva		Sólo fin			

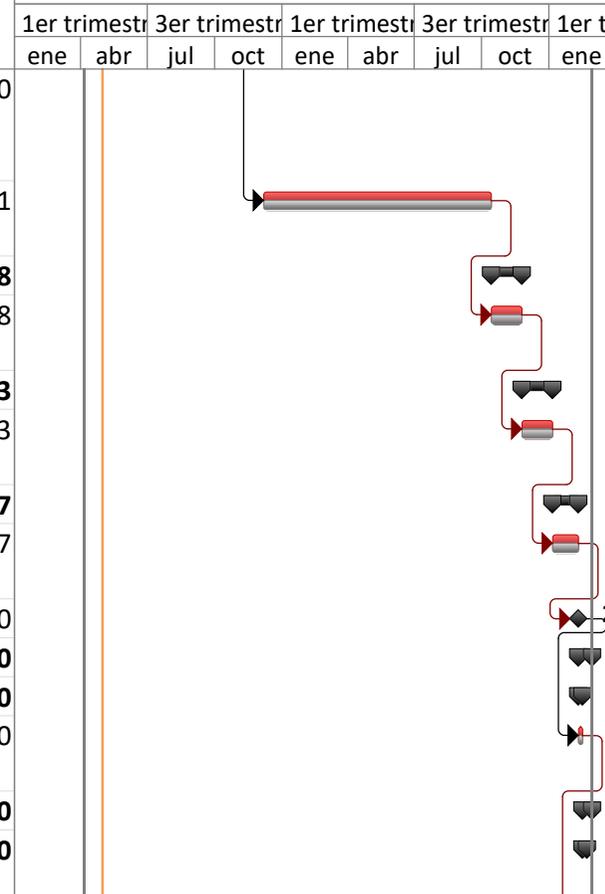
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	1er trimestre					3er trimestre												
							ene		abr		jul		oct		ene		abr		jul		oct		ene	
93		1.4.1.3.1 Desarrollar los renders de la propuesta arquitectónica	4 días	lun 10/5/20	jue 10/8/20	\$160.00																		
94		1.4.1.4 Planos estructurales	8 días	lun 10/12/20	mié 10/21/20	\$192.00																		
95		1.4.1.4.1 Realizar los planos estructurales	8 días	lun 10/12/20	mié 10/21/20	\$192.00																		
96		1.4.1.5 Planos eléctricos	5 días	jue 10/22/20	mié 10/28/20	\$120.00																		
97		1.4.1.5.1 Realizar los planos eléctricos	5 días	jue 10/22/20	mié 10/28/20	\$120.00																		
98		1.4.1.6 Planos sanitarios	5 días	jue 10/29/20	vie 11/6/20	\$80.00																		
99		1.4.1.6.1 Realizar los planos sanitarios	5 días	jue 10/29/20	vie 11/6/20	\$80.00																		
100		1.4.1.7 Aceptación de diseños arquitectónicos y civiles por el cliente	0 días	lun 11/16/20	lun 11/16/20	\$0.00																		
101		1.4.1.8 Inscripción de diseños en el municipio de Esmeraldas	1 día	mar 11/17/20	mar 11/17/20	\$0.00																		
102		1.4.2 Plan de recurso humano de obra	3 días	mié 11/18/20	vie 11/20/20	\$474.00																		
103		1.4.2.1 Perfil del personal de obra	1 día	mié 11/18/20	mié 11/18/20	\$174.00																		
104		1.4.2.1.1 Definir el perfil del personal de obra	1 día	mié 11/18/20	mié 11/18/20	\$174.00																		
105		1.4.2.2 Organigrama del personal de obra	1 día	jue 11/19/20	jue 11/19/20	\$150.00																		
107		1.4.2.3 Personal de obra	1 día	vie 11/20/20	vie 11/20/20	\$150.00																		



Proyecto: Cronograma FINAL.mpp
 Fecha: vie 5/1/20

Tarea		Hito inactivo		Fecha límite	
División		Resumen inactivo		Tareas críticas	
Hito		Tarea manual		División crítica	
Resumen		Sólo duración		Retrasada	
Resumen del proyecto		Informe de resumen manual		Línea base	
Tareas externas		Resumen manual		Progreso	
Hito externo		Sólo el comienzo			
Tarea inactiva		Sólo fin			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	1er trimestre					3er trimestre										
							ene		abr		jul		oct		ene		abr		jul		oct	
							ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr	ene	abr		
120		1.4.3.2.1.2.1 Realizar la capacitación de seguridad y descripción de la obra	1 día	lun 4/6/20	lun 4/6/20	\$24.00																
121		1.4.3.2.1.3 Ejecutar la obra estructural y albañilería	220 días	lun 12/7/20	mié 10/13/21	\$142,637.81																
122		1.4.3.2.2 Instalaciones eléctricas	30 días	jue 10/14/21	mié 11/24/21	\$14,826.18																
123		1.4.3.2.2.1 Ejecutar las instalaciones eléctricas	30 días	jue 10/14/21	mié 11/24/21	\$14,826.18																
124		1.4.3.2.3 Instalaciones sanitarios	30 días	jue 11/25/21	mié 1/5/22	\$10,982.03																
125		1.4.3.2.3.1 Ejecutar las instalaciones sanitarias	30 días	jue 11/25/21	mié 1/5/22	\$10,982.03																
126		1.4.3.2.4 Acabados de obra	25 días	jue 1/6/22	mié 2/9/22	\$31,668.27																
127		1.4.3.2.4.1 Ejecutar los acabados de obra	25 días	jue 1/6/22	mié 2/9/22	\$31,668.27																
128		1.4.3.3 Obra concretada	0 días	mié 2/9/22	mié 2/9/22	\$0.00																
129		1.5 Cierre	13 días	jue 2/10/22	lun 2/28/22	\$1,950.00																
130		1.5.1 Garantías	4 días	jue 2/10/22	mar 2/15/22	\$600.00																
131		1.5.1.1 Implementar las garantías de materiales	4 días	jue 2/10/22	mar 2/15/22	\$600.00																
132		1.5.2 Contratos finalizados	9 días	mié 2/16/22	lun 2/28/22	\$1,350.00																
133		1.5.2.1 Finiquitación de contratos con personal de obra	4 días	mié 2/16/22	lun 2/21/22	\$600.00																



Proyecto: Cronograma FINAL.mpp
Fecha: vie 5/1/20

Tarea		Hito inactivo		Fecha límite	
División		Resumen inactivo		Tareas críticas	
Hito		Tarea manual		División crítica	
Resumen		Sólo duración		Retrasada	
Resumen del proyecto		Informe de resumen manual		Línea base	
Tareas externas		Resumen manual		Progreso	
Hito externo		Sólo el comienzo			
Tarea inactiva		Sólo fin			

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE TRANSPORTE, VIALIDAD, INFRAESTRUCTURA PORTUARIA Y AEROPORTUARIA
ENERO A -----> DE 2020
(SALARIOS EN DÓLARES)

REAJUSTE DE PRECIOS
SALARIOS MÍNIMOS POR LEY

CATEGORÍAS OCUPACIONALES	SUELDO UNIFICADO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	TRANS- PORTE	APORTE PATRONAL	FONDO RESERVA	TOTAL ANUAL	JORNAL REAL	COSTO HORARIO
REMUNERACIÓN BÁSICA UNIFICADA MÍNIMA	400,00								
CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS TÉCNICOS Y ARQUITECTÓNICOS									
ESTRUCTURA OCUPACIONAL E2									
Peón	410,40	410,40	400,00		598,36	410,40	6.743,96	28,82	3,60
ESTRUCTURA OCUPACIONAL D2									
Albañil	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Operador de equipo liviano	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Pintor	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Pintor de exteriores	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Pintor empapelador	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Fierro	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Carpintero	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Encofrador / Engrasador	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Carpintero de ribera	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Plomero	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Electricista	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Instalador de revestimiento en general	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Ayudante de perforador	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Cadenero	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Mampostero	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Enlucidor	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Hojalatero	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Técnico liniero eléctrico	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Técnico en montaje de subestaciones	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Técnico electromecánico de construcción	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Obrero especializado en la elaboración de prefabricados de hormigón	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Parqueteros y colocadores de pisos	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
ESTRUCTURA OCUPACIONAL C1									
Maestro eléctrico/liniero/subestación	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Maestro mayor en ejecución de obras civiles	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
ESTRUCTURA OCUPACIONAL C2									
Operador de perforador	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Perfilero	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Técnico albañilería	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Técnico obras civiles	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
ESTRUCTURA OCUPACIONAL D2									
Plomero	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
ESTRUCTURA OCUPACIONAL B3									
Inspector de obra	464,32	464,32	400,00		676,98	464,32	7.577,46	32,38	4,05
Supervisor eléctrico general / Supervisor sanitario general	464,32	464,32	400,00		676,98	464,32	7.577,46	32,38	4,05
ESTRUCTURA OCUPACIONAL B1									
Ingeniero Eléctrico / Ingeniero Civil	465,51	465,51	400,00		678,71	465,51	7.595,85	32,46	4,06
Residente de Obra	465,51	465,51	400,00		678,71	465,51	7.595,85	32,46	4,06
LABORATORIO									
Laboratorista 2: experiencia mayor de 7 años(Estr. Oc. C1)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
TOPOGRAFÍA									
Topógrafo 2: título exper. mayor a 5 años(Estr.Oc.C1)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
DIBUJANTES									
Dibujante (Estr.Oc.C2)	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
OPERADORES Y MECÁNICOS DE EQUIPO PESADO Y CAMINERO DE EXCAVACIÓN, CONSTRUCCIÓN, INDUSTRIA Y OTRAS SIMILARES									
ESTRUCTURA OCUPACIONAL C1 (GRUPO I)									
Motoniveladora	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Excavadora	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Grúa puente de elevación	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Pala de castillo	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Grúa estacionaria	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Draga/Drágrine	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Tractor carriles o ruedas (bulldozer, topador, roturador, malacate, trailla)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Tractor tiende tubos (side bone)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Mototrailla	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Cargadora frontal (Payloader, sobre ruedas u orugas)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Retroexcavadora	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Auto-tren cama baja (trayler)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Fresadora de pavimento asfáltico / Rotomil	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Recicladora de pavimento asfáltico / Rotomil	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Planta de emulsión asfáltica	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Máquina para sellos asfálticos	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Squider	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador de camión articulado con volteo	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador de camión mezclador para micropavimentos	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador de camión cisterna para cemento y asfalto	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador de perforadora de brazos múltiples (jumbo)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador máquina tuneladora (topo)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador de concretora rodante / misger	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador de máquina extendidora de adoquín	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Operador de máquina zanjadora	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04

Nota: El listado corresponde exclusivamente a las estructuras ocupacionales que constan en la publicación de los salarios de las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo, en los Acuerdos Ministeriales MDT-2019-394 y MDT-2019-395 de 27 de diciembre de 2019; que están en vigencia a partir del 1 de enero de 2020.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE TRANSPORTE, VIALIDAD, INFRAESTRUCTURA PORTUARIA Y AEROPORTUARIA
ENERO A -----> DE 2020
(SALARIOS EN DÓLARES)

REAJUSTE DE PRECIOS
SALARIOS MÍNIMOS POR LEY

CATEGORÍAS OCUPACIONALES	SUELDO UNIFICADO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	TRANS- PORTE	APORTE PATRONAL	FONDO RESERVA	TOTAL ANUAL	JORNAL REAL	COSTO HORARIO
ESTRUCTURA OCUPACIONAL C2 (GRUPO II)									
Operador responsable de la planta hormigonera	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador responsable de la planta trituradora	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador responsable de la planta asfáltica	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de track drill	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Rodillo autopropulsado	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Distribuidor de asfalto	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Distribuidor de agregados	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Acabadora de pavimento de hormigón	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Acabadora de pavimento asfáltico	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de grada elevadora	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de canastilla elevadora	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de bomba lanzadora de concreto	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de tractor de ruedas (barredora, cegadora, rodillo remolcado, franjeadora)	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de caldero planta asfáltica	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de barredora autopropulsada	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de punzón neumático	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de compresor	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Camión de carga frontal	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador de camión de volteo con o sin articulación / Dumper	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador minicavadora/minicargadora con sus aditamentos	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Operador termo formado	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Técnico en carpintería	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Técnico en mantenimiento de viviendas y edificios	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
ESTRUCTURA OCUPACIONAL C3									
Operador máquina estacionaria clasificadora de material	422,29	422,29	400,00		615,70	422,29	6.927,76	29,61	3,70
MECÁNICOS									
Mecánico de equipo pesado caminero (Estr.Oc.C1)	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Mecánico de equipo liviano (Estr.Oc.C3)	422,29	422,29	400,00		615,70	422,29	6.927,76	29,61	3,70
SIN TITULO									
Engrasador o abastecedor responsable (Estr.Oc.D2)	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
CHOFERES PROFESIONALES									
CHOFER: De vehículos de emergencia (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Para camiones pesados y extra pesados con o sin remolque de más de 3.5 toneladas (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Tráiler (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Volquetas (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Tanqueros (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Plataformas (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Otros camiones (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Para ferrocarriles (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Para auto ferros (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Camiones para transportar mercancías o sustancias peligrosas y otros vehículos especiales (Estr.Oc.C1)	614,84	614,84	400,00		896,44	614,84	9.904,20	42,33	5,29
CHOFER: Para transporte Escolares-Personal y turismo, hasta 45 pasajeros (Estr.Oc.C2)	608,39	608,39	400,00		887,03	608,39	9.804,49	41,90	5,24
CHOFER: Para camiones sin acoplados (Estr.Oc.C3)	594,06	594,06	400,00		866,14	594,06	9.582,98	40,95	5,12
ESTRUCTURA OCUPACIONAL C1 OPERADORES									
Operador de bomba	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Equipo en general	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Equipos móviles	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Maquinaria	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Molino de amianto	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
Planta dosificadora	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
De productos terminados	463,52	463,52	400,00		675,81	463,52	7.565,09	32,33	4,04
ESTRUCTURA OCUPACIONAL C2									
Operador de bomba impulsadora de hormigón	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Equipos móviles de planta	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Molino de amianto	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Planta dosificadora de hormigón	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
Productos terminados	439,95	439,95	400,00		641,45	439,95	7.200,75	30,77	3,85
ESTRUCTURA OCUPACIONAL D2									
Preparador de mezcla de materias primas	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
Tubero	415,75	415,75	400,00		606,16	415,75	6.826,66	29,17	3,65
ESTRUCTURA OCUPACIONAL E2									
Resanador en general	410,40	410,40	400,00		598,36	410,40	6.743,96	28,82	3,60
Tinero de pasta de amianto	410,40	410,40	400,00		598,36	410,40	6.743,96	28,82	3,60

Nota: El listado corresponde exclusivamente a las estructuras ocupacionales que constan en la publicación de los salarios de las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo, en los Acuerdos Ministeriales MDT-2019-394 y MDT-2019-395 de 27 de diciembre de 2019; que están en vigencia a partir del 1 de enero de 2020.

**COSTO DIRECTO DEL METRO CUADRADO DE CONSTRUCCIÓN REFERENCIAL
MARZO - ABRIL 2019**

ÁREA CONSTRUIDA (m²)
865.00

COSTO USD/m²
169.00

VIVIENDA TIPO CON ACABADOS MEDIOS - ECONÓMICOS

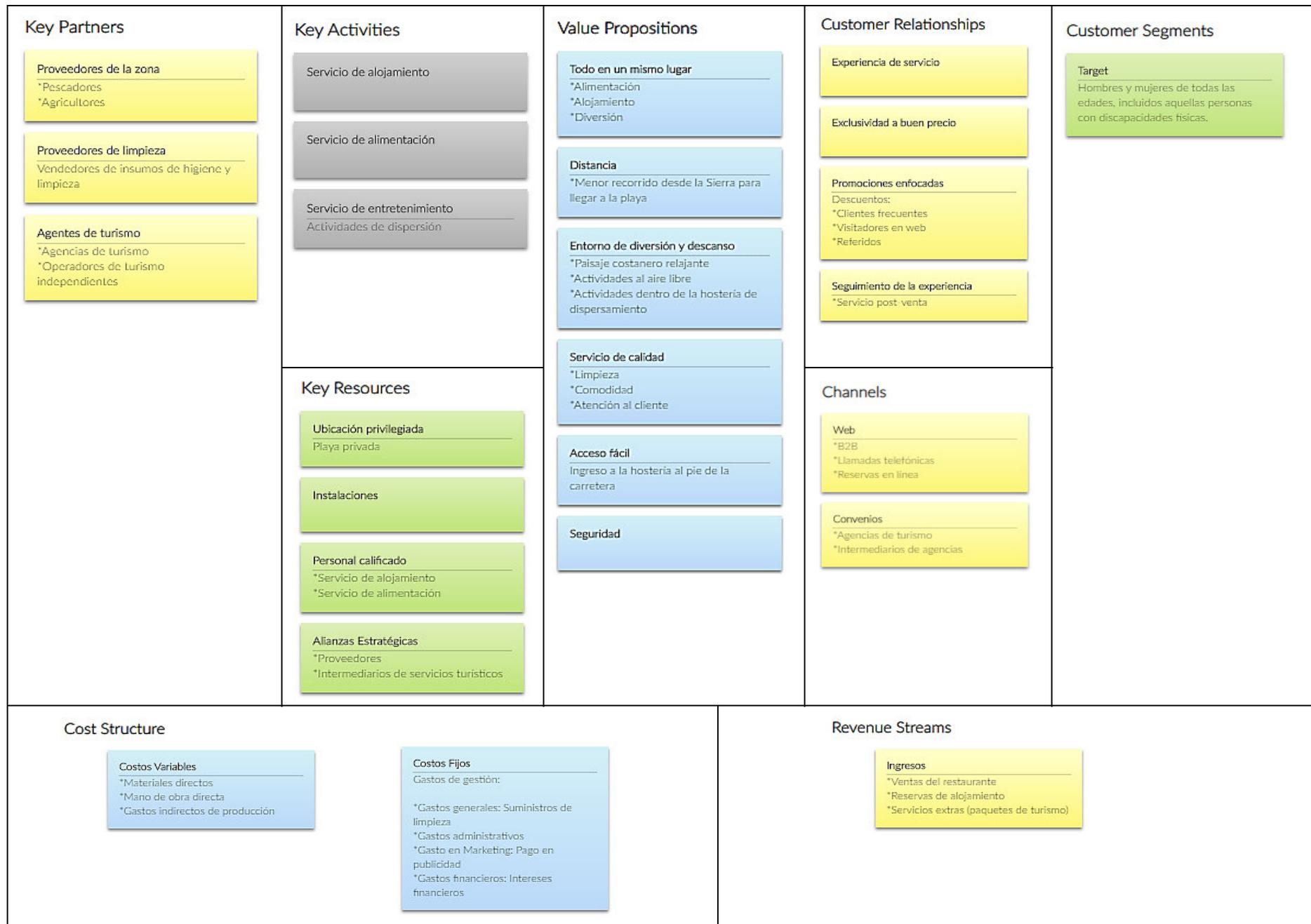
Estos valores han sido analizados sin considerar los Costos Indirectos (utilidades, gastos administrativos e imprevistos), tampoco el valor del terreno. La mano de obra se ha calculado con los costos horarios mínimos establecidos por el Ministerio de Trabajo. Todos los valores aquí expuestos son únicamente referenciales.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

	Descripción	Unidad	Cantidad	P.Unitario	Total
	OBRAS PRELIMINARES				8151.29
1	Cerramiento Provisional H=2,40m	m	153.96	42.85	6597.19
2	Bodegas y Oficina	m2	25.00	15.80	395.00
3	Limpieza Manual del Terreno	m2	865.00	1.34	1159.10
	MOVIMIENTO DE TIERRAS				2076.16
4	Replanteo y Nivelación con Equipo Topográfico	m2	865.00	1.69	1461.85
5	Excavación Manual en Cimientos y Plintos	m3	36.51	10.30	376.05
6	Desalojo de Material con Volqueta Carga Manual	m3	22.00	10.83	238.26
	ESTRUCTURA				37031.32
7	replanteo h.s. 180 kg/cm2. equipo: concretera 1 saco	m3	1.87	120.87	226.03
8	hormigón simple plintos f'c=210 kg/cm2	m3	9.36	132.69	1241.98
9	hormigón simple cadenas f'c=210kg/cm2	m3	4.70	133.08	625.48
10	hormigón en vigas f'c=210kg/cm2	m3	4.70	137.07	644.23
11	hormigón simple en columnas 20x30 f'c=210kg/cm2	m3	11.16	136.96	1528.47
12	hormigón en losa nivel=2.90 de 20 cm, f'c=210kg/cm2 (incluye impermeabilizante)	m3	64.86	141.44	9173.23
13	bloque de alivianamiento 15*20*40 cm timbrado+estibaje	u	1392.00	0.80	1113.60
14	acero de refuerzo fy=4200 kg/cm2	kg	11628.00	1.67	19418.76
15	malla electrosoldada 5mm a 10cm (malla r-196)	m2	187.14	4.63	866.46
16	encofrado tabla de monte-cadenas	m2	49.78	7.64	380.32
17	encofrado alquilado metálico de columna	m2	108.80	3.73	405.82
18	encofrado/denocofrado metálico alquilado para losa con puntal 2x	m2	142.78	5.44	776.72
19	encofrado con tablero contrachapado viga	m2	49.78	12.66	630.21
	ALBAÑILERÍA				11231.59
20	Bordillo de Tineta de Baño	m	5.45	21.37	116.47
21	Contrapiso H.S 180 kg/cm2 E=6cm	m2	137.14	17.84	2446.58
22	Enlucido de Fajas	m	122.80	3.09	379.45
23	Enlucido Liso Exterior Mortero 1:4 con impermeabilizante	m2	171.38	8.10	1388.18
24	Enlucido Vertical Interior Mortero 1:6	m2	293.53	5.54	1626.16
25	Mampostería de Bloque Prensado Alivianado 40x20x15 cm Mortero	m2	241.88	10.88	2631.65
26	Masillado Alisado de Piso	m2	124.91	7.15	893.11
27	Masillado en Losa + Impermeabilizante E=3cm , Mortero 1:3	m2	137.14	11.12	1525.00
28	Picado y Resane de Pared para Instalaciones	m	90.00	2.50	225.00
	INSTALACIONES SANITARIAS				2347.02
29	Bajante de Aguas lluvia 110mm Unión Codo	m	6.50	9.95	64.68
30	Ducha con mezcladora tipo shelby	u	4.00	90.17	360.68
31	Inodoro línea económica	u	4.00	126.22	504.88
32	Lavamanos con pedestal (no incl. grifería)	u	4.00	68.79	275.16
33	Llave de paso 1/2"	u	3.00	25.80	77.40
34	Punto de agua fría 1/2"	pto	12.00	23.58	282.96
35	Punto de desagüe de pvc 110mm incl. accesorios	pto	4.00	48.95	195.80
36	Punto de desagüe de pvc 75mm incl. accesorios	pto	8.00	43.16	345.28
37	Rejilla de piso 110mm	u	4.00	16.48	65.92
38	Rejilla de piso 110mm tipo hongo	u	4.00	20.78	83.12
39	Válvula check 1/2" tipo RW	u	3.00	30.38	91.14
	INSTALACIONES ELECTRICAS				4269.09
40	Acometida Eléctrica 110V	m	90.00	6.77	609.30
41	Acometida telefónica cable multipar	m	65.00	2.53	164.45
42	Breaker 1polo 16amp	u	8.00	12.71	101.68
43	Caja de revisión 80x80	u	3.00	79.80	239.40
44	Dicroico con foco led	u	14.00	13.45	188.30
45	Punto antenas tv	pto	8.00	27.49	219.92

46	Punto de datos simple categoria 6a camicon	pto	8.00	220.72	1765.76
47	Punto de iluminación conductor n°12	pto	30.00	20.94	628.20
48	Punto normal interruptor 2#10 camicon	pto	9.00	10.75	96.75
49	Punto interruptor doble	pto	7.00	12.75	89.25
50	Tablero control tipo ge 4-8 ptos	u	3.00	55.36	166.08
ACABADOS					13214.14
51	Accesorios de baño tipo adhesivo blanco	jgo	4.00	31.69	126.76
52	Baldosa de gres	m2	112.23	27.91	3132.34
53	Barrederas en cerámica	m	112.65	6.40	720.96
54	Cerámica en pared (baños)	m2	35.56	17.96	638.66
55	Cerámica nacional para pisos 30x30 cm (baños)	m2	12.95	24.53	317.66
56	Cerradura baño (tipo cesa nova cromada)	u	4.00	16.24	64.96
57	Cerradura llave llave (tipo cesa nova cromada)	u	8.00	21.13	169.04
58	Closet mdf	m2	8.52	74.44	634.23
59	Empaste exterior en paredes	m2	171.38	3.37	577.55
60	Empaste interior en paredes	m2	293.53	2.32	680.99
61	Pasamano de hierro c/mangon madera	m	12.20	77.88	950.14
62	Pintura caucho paredes exteriores, látex vinyl acrílico, incluye andamios	m2	171.38	2.78	476.44
63	Pintura caucho paredes interiores, látex vinyl acrílico, incluye andamios	m2	293.53	2.35	689.80
64	Puerta tamborada blanco 0.80m , incluye marcos y tapamarcos	u	4.00	121.10	484.40
65	Puerta tamborada blanco 0.90m , incluye marcos y tapamarcos	u	8.00	132.53	1060.24
66	Ventana de aluminio fija y vidrio 4mm	m2	60.86	28.27	1720.51
67	Acabados Fachaleta de piedra	m2	75.07	10.25	769.47

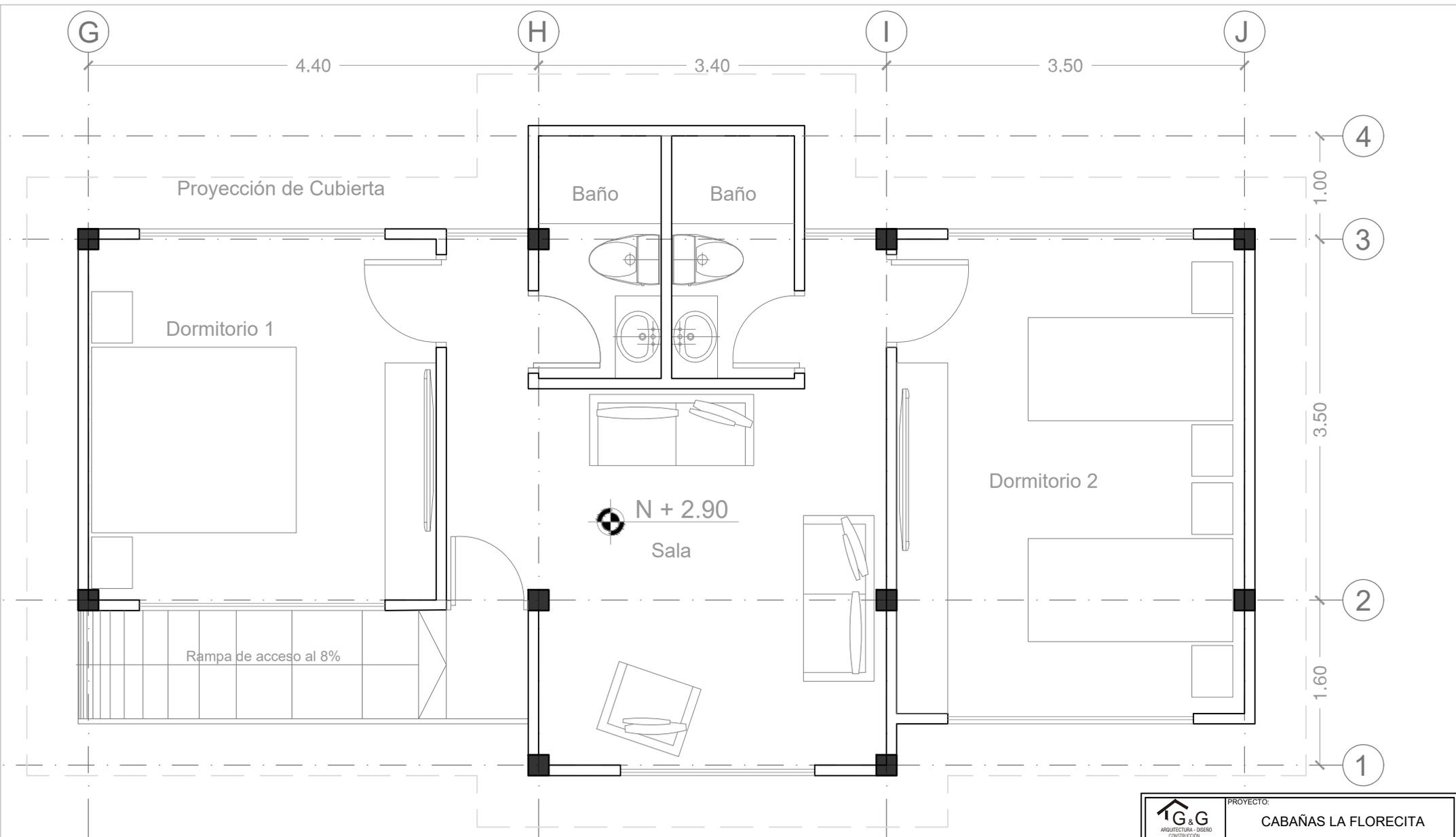
TOTAL				146,413.74
--------------	--	--	--	-------------------





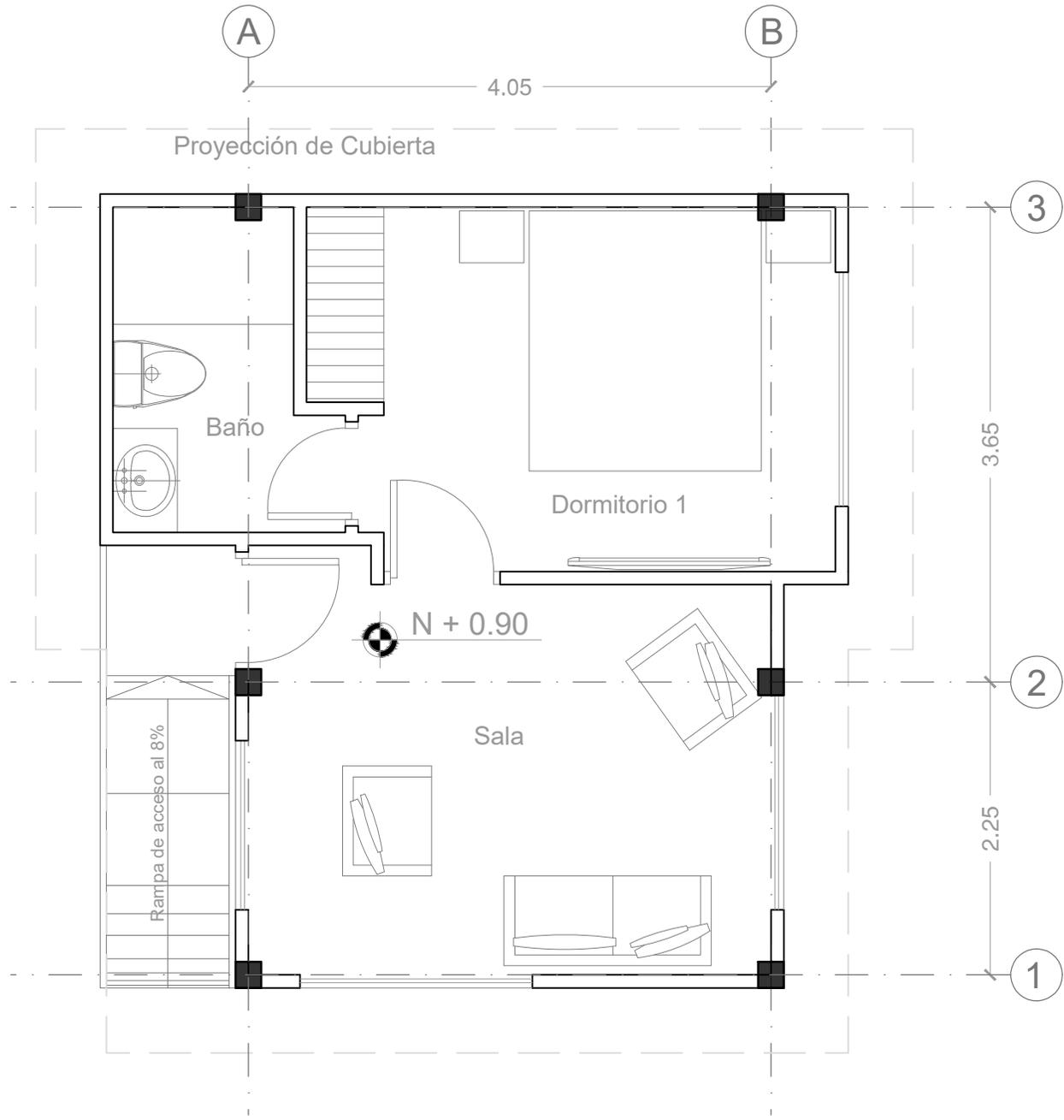






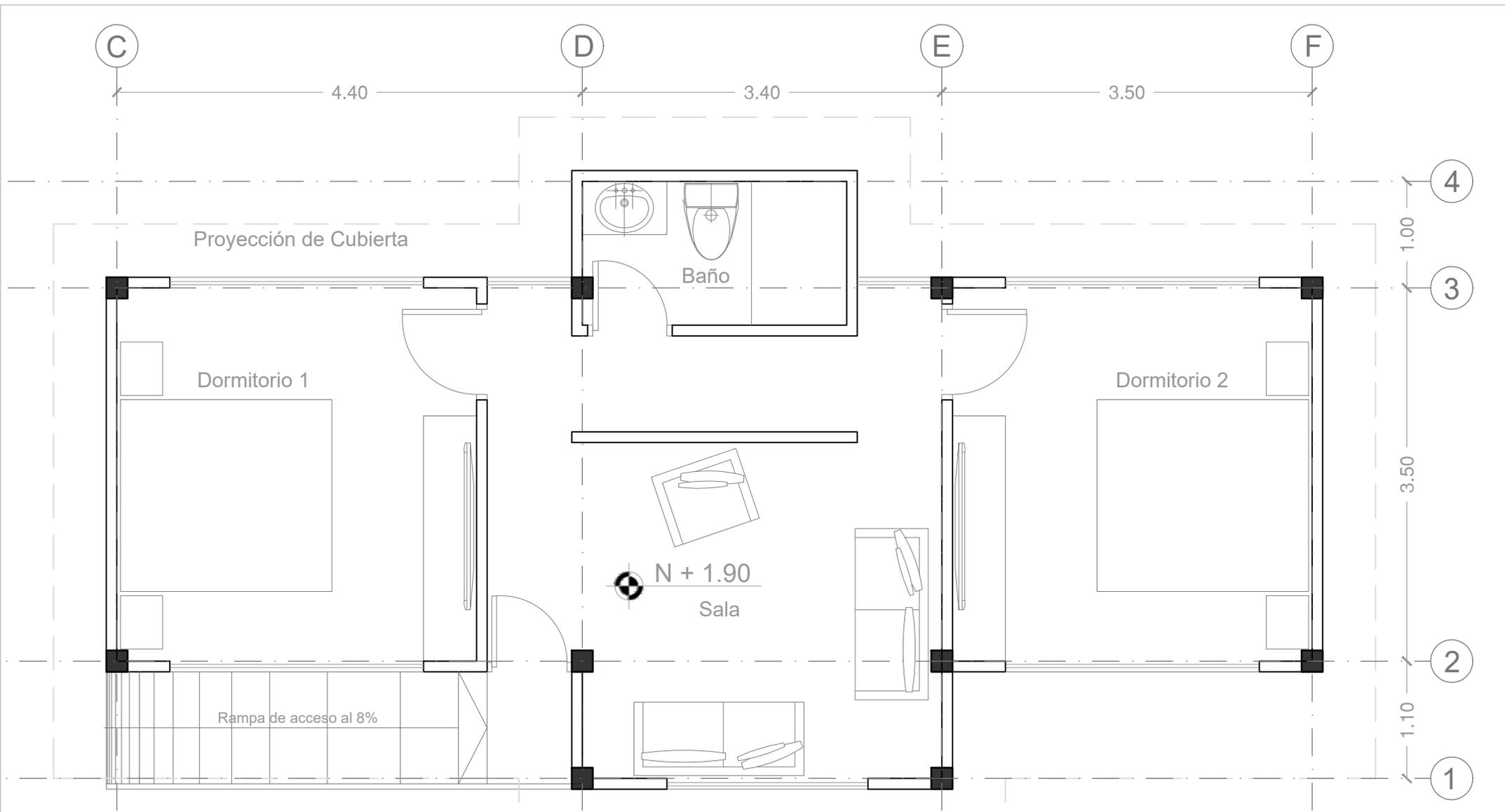
CABAÑA TIPO C
ESCALA 1:50

	PROYECTO:	CABAÑAS LA FLORECITA
	CONTIENE:	CABAÑA TIPO C N. + 2.90
PROPIETARIO:		
ING. DIANA RIVAS		
ELABORADO POR:		
ARQ. BRYAN TOAPANTA		
OBSERVACIONES:		
PROPUESTA 1		
ESCALA:	INDICADA	LÁMINA: 01
FECHA:	27/05/2020	



CABAÑA TIPO A
ESCALA 1:50

	PROYECTO:	CABAÑAS LA FLORECITA	
	CONTIENE:	CABAÑA TIPO A N. + 0.90	
PROPIETARIO:			ING. DIANA RIVAS
ELABORADO POR:			ARQ. BRYAN TOAPANTA
OBSERVACIONES:			PROPUESTA 1
ESCALA:	INDICADA	LÁMINA:	01
FECHA:	27/05/2020		



CABAÑA TIPO B
ESCALA 1:50

	PROYECTO:	CABAÑAS LA FLORECITA
	CONTIENE:	CABAÑA TIPO B N. + 1.90
PROPIETARIO:	ING. DIANA RIVAS	
ELABORADO POR:	ARQ. BRYAN TOAPANTA	
OBSERVACIONES:	PROPUESTA 1	
ESCALA:	INDICADA	LÁMINA: 01
FECHA:	27/05/2020	

