



ESCUELA DE NEGOCIOS



DISEÑO DE UN PROYECTO BAJO LAS MEJORES PRACTICAS DEL PMI
PARA LA CREACION DE UNA CREPERIA EN EL SECTOR DE LA
CAROLINA DE LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Emilio Alberto Pérez Pazmiño

AÑO

2021



ESCUELA DE NEGOCIOS

DISEÑO DE UN PROYECTO BAJO LAS MEJORES PRACTICAS DEL PMI PARA
LA CREACION DE UNA CREPERIA EN EL SECTOR DE LA CAROLINA DE LA
CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor Guía:

Mgs. Pablo Vásquez, PMP®

Autor:

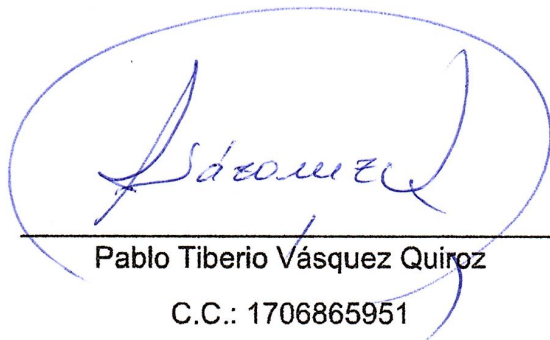
Emilio Alberto Pérez Pazmiño

Año

2021

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

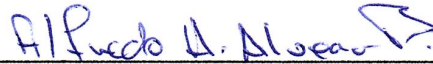
"Declaro haber dirigido el trabajo "Diseño de un proyecto bajo las mejores prácticas del PMI para la creación de una crepería en el sector de la Carolina de la ciudad de Quito", a través de reuniones periódicas con el estudiante Emilio Alberto Pérez Pazmiño, en el semestre 202100, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."



Pablo Tiberio Vásquez Quiroz
C.C.: 1706865951

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, “Diseño de un proyecto bajo las mejores prácticas del PMI para la creación de una crepería en el sector de la Carolina de la ciudad de Quito”, de Emilio Alberto Pérez Pazmiño, en el semestre 202100, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

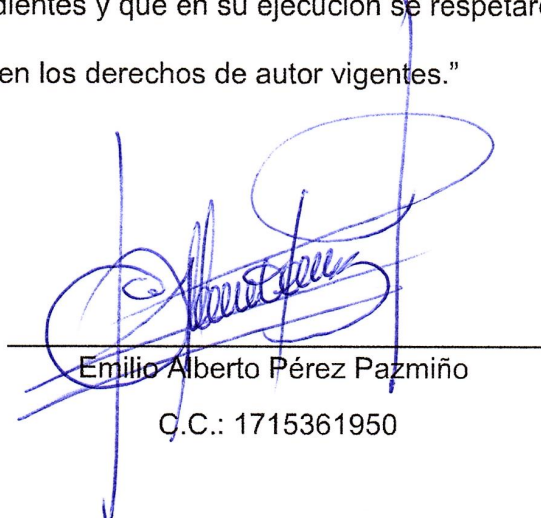


Alfredo Humberto Alvear Báez

C.C.: 1705523882

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a vertical line, positioned above a horizontal line.

Emilio Alberto Pérez Pazmiño

C.C.: 1715361950

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por el ejemplo, disciplina y apoyo diario que me han brindado durante estos 37 años de vida para ser un buen ser humano.

A mis hermanos y hermanas, quienes con su amor y cariño siempre me han respaldado.

A mi prometida, quién es un pilar fundamental y primordial en mi vida.

A mis maestros y docentes en general, quienes, con su amplio conocimiento y enseñanzas, formaron en mí un mejor profesional.

A mi tutor, Pablo Vásquez, que, con su amplia experiencia, conocimiento y profesionalismo, hizo de esta guía un aporte de mucho valor.

DEDICATORIA

A Dios, ya que con Él todo es posible
y que con su gracia y bondad infinita
me ha permitido culminar este trabajo
de titulación con éxito, salud y vida.

RESUMEN

La industria de restaurantes es un reflejo de los cambios en la sociedad y del consumidor que se presentan en la actualidad. En la ciudad de Quito existen varias marcas de servicio de alimentos con productos de comidas en platos típicos, así como también recetas internacionales que buscan satisfacer los diferentes gustos culinarios del usuario.

De esta manera bajo la inspiración de la cocina Francesa y su exquisita gastronomía la propuesta para el proyecto es la creación de un restaurante enfocado en ofrecer alimentos en Crepes y Waffles con un menú variado y diferenciado adaptado a la demanda del mercado utilizando productos locales Ecuatorianos dentro de un ambiente moderno y acogedor para disfrutarlo en familia y amigos, así como también un lugar bajo el concepto de cocina abierta, Pet friendly para los amantes de sus mascotas y un espacio de negocios en el sector Norte de la ciudad de Quito.

En el desarrollo del trabajo de grado se muestra el análisis de la situación actual, la planificación del proyecto mediante el manejo de las buenas prácticas del PMBOK®, su viabilidad financiera, las conclusiones y recomendaciones de la factibilidad de la ejecución del proyecto.

ABSTRACT

The restaurant industry is a reflection of the changes in society and the consumer that occur today. In the city of Quito there are several food service brands with food products in typical dishes, as well as international recipes that seek to satisfy the different culinary tastes of the user.

In this way, under the inspiration of French cuisine and its exquisite gastronomy, the proposal for the project is the creation of a restaurant focused on offering food in Crepes and Waffles with a varied and differentiated menu adapted to market demand using local Ecuadorian products within of a modern and cozy atmosphere to enjoy it with family and friends, as well as a place under the concept of open kitchen, Pet friendly for lovers of their pets and a business space in the North sector of the city of Quito.

In the development of the degree work, the analysis of the current situation, the planning of the project through the management of the good practices of the PMBOK®, its financial viability, the conclusions and recommendations of the feasibility of project execution.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN: DIAGNOSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Análisis de la industria o sector	2
1.1.2 Factores internos de la empresa	3
1.1.3 Análisis Pest.....	9
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo general.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Marco Teórico	15
1.3.1 Marco conceptual.....	16
1.3.2 Creación del restaurante.....	21
1.3.3 Inmuebles, muebles, equipos y maquinaria para la creación del restaurante.....	22
1.3.4 Ordenanzas Municipales para implementación de un restaurante en la ciudad de Quito.....	23
2 Áreas del conocimiento alineado al estándar del PMI®-PMBOK®.....	24
2.1 Desarrollo del acta de constitución del proyecto.....	24
2.2 Análisis de alternativas.....	31
2.3 Gestión de integración del proyecto	32
2.3.1 Plan para la dirección del proyecto.....	32
2.3.2 Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	33
2.3.3 Monitoreo y control del proyecto.....	35
2.3.4 Control integrado de cambios.....	36
2.3.5 Cierre de proyecto	36
3 Desarrollo de las áreas del conocimiento alineado al estándar del PMI® PMBOK®.....	37

3.1	Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos	37
3.1.1	Gestión del alcance	37
3.1.2	Gestión del cronograma	51
3.1.3	Gestión de los costos	58
3.2	Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, recursos y las comunicaciones	64
3.2.1	Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad	64
3.2.2	Desarrollar la planificación de los recursos	71
3.2.3	Desarrollar la planificación de las comunicaciones.....	77
3.3	Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos	81
3.3.1	Planificar la gestión de riesgos	81
3.3.2	Análisis cualitativo de los riesgos	85
3.3.3	Planificación para mitigación de riesgos.....	89
3.4	Desarrollar la planificación de la gestión de las adquisiciones y el involucramiento de los interesados	93
3.4.1	Gestión de las adquisiciones	93
3.4.2	Gestión de los involucrados del proyecto	96
4	Análisis económico y financiero del proyecto y su viabilidad	101
4.1	Análisis Financiero	102
4.2	Índices Financieros y de Factibilidad.....	113
5	Conclusiones y recomendaciones.....	114
5.1	Conclusiones.....	114
5.2	Recomendaciones.....	115
	REFERENCIAS.....	116

Índice de Tablas

Tabla 1.- Matriz de estrategia FODA.....	7
Tabla 2.- Inmuebles, muebles, equipos y maquinaria para la creación del restaurante	22
Tabla 3.- Acta del Proyecto	25
Tabla 4.- Análisis de alternativas.....	31
Tabla 5.- Matriz de documentación de los requisitos	38
Tabla 6.- Matriz de trazabilidad	40
Tabla 7.- Diccionario de la EDT.....	47
Tabla 8.- Estimación de actividades.....	53
Tabla 9.- Análisis de valor ganado	60
Tabla 10.- Estimación de costos	61
Tabla 11.- Determinar el presupuesto	64
Tabla 12.- Proceso de control de calidad	66
Tabla 13.- Adquisición del personal	72
Tabla 14.- Matriz de roles y responsabilidades	73
Tabla 15.- Matriz de responsabilidades RACI	74
Tabla 16.- Matriz de comunicación de información del proyecto.....	78
Tabla 17.- Matriz de eventos de comunicaciones	80
Tabla 18.- Identificar los riesgos.....	82
Tabla 19.- Matriz de probabilidad de impacto.....	85
Tabla 20.- Matriz de resultados de análisis cualitativo	85
Tabla 21.- Respuesta a riesgos.....	90
Tabla 22.- Restricciones y supuestos.....	94
Tabla 23.- Responsables	95
Tabla 24.- Matriz de los interesados	98
Tabla 25.- Inversión Inicial.....	103
Tabla 26.- Activos Intangibles / Amortización.....	104
Tabla 27.- Capital de Trabajo.....	104
Tabla 28.- Nómina Personal Planta.....	105
Tabla 29.- Costos Anuales – Valoración	105

Tabla 30.- Gastos Generales Anuales	106
Tabla 31.- Ingresos Anuales para Flujo de Caja de Valoración.....	106
Tabla 32.- Precio Unitario Promedio	107
Tabla 33.- Costo Unitario	107
Tabla 34.- Punto de Equilibrio	108
Tabla 35.- Estado de Resultados	110
Tabla 36.- Flujo de Caja	112
Tabla 37.- Índices Financieros y de Factibilidad.....	113

Índice de figuras

Figura 1: PIB	11
Figura 2: Actividad Económica en Quito	12
Figura 3: Ciclo de Vida de un proyecto	17
Figura 4: Grupo de procesos y Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos	19
Figura 5: Gestión de la Integración	32
Figura 6: Estructura de desglose de trabajo (EDT)	46
Figura 7: Diagrama de Recursos.....	71

1 INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

La sociedad está en constante cambio y consigo el consumidor también, cada vez son más las exigencias que este requiere a la hora de adquirir sus alimentos y los lugares que desea visitar para degustar deliciosas recetas y vivir experiencias agradables. La alimentación como necesidad básica es un referente en la conducta que actualmente adoptan las personas cuando de productos y servicios se trata. En el mundo moderno las personas buscan mayor variedad, aquello que les place y produce goce como la buena comida y espacios para socializar, en el que puedan llevar a sus mascotas y no dejarlos solos en casa, así como un espacio que les permita crear ideas enfocadas en negocios. Así surge la necesidad de establecer un lugar de comida con inspiración francesa bajo el concepto de cocina abierta utilizando materia prima local y recurso humano ecuatoriano, espacios Pet friendly destinados a los amantes de mascotas, así como también un lugar agradable para vivir gratas experiencias en la ciudad de Quito sector Lñaquito al norte de la ciudad.

1.1 Antecedentes

De acuerdo a las encuestas realizadas por el Inec con respecto a Restaurantes, hoteles y servicios del país el 78% está representada por la Provincia de Pichincha con la mayor participación (Inec) dentro de la industria.

El sector de Lñaquito se caracteriza por tener a sus alrededores importantes entidades públicas, así como privadas siendo un significativo sector empresarial de la ciudad de Quito, donde se encuentra la presencia de empresarios y colaboradores de dichas entidades convirtiéndolo en una zona con una gran oferta de servicios de alimentación. No menos importante encontramos el extenso parque

de la Carolina y el gran número de personas que acuden a él en compañía de sus mascotas siendo esto una oportunidad para atraer clientes en función al concepto Pet Friendly, de esta manera se considera también a todas aquellas personas que se dirigen a realizar sus respectivos trámites convirtiéndose en futuros y potenciales consumidores.

Aunque los lugares de la zona en su mayoría ofertan comida rápida, de especialidad e incluso menús ejecutivos, resulta innovador la idea de ofrecer un espacio moderno, atractivo y acogedor bajo el concepto diferenciado de cocina abierta con productos plasmados en diseños gastronómicos atractivos a la vista y deliciosos al paladar ofreciendo un excelente servicio para crear una experiencia inolvidable en el cliente.

1.1.1 Análisis de la industria o sector

Con el propósito de ofrecer un servicio con productos diferentes, el sector Ñaquito del Norte de la ciudad es relevante para el planteamiento del proyecto, su alta afluencia de personas, las diversas actividades en los centros e instituciones de productividad económica, los diferentes proyectos urbanos que están en marcha en sus alrededores como el nuevo transporte urbano Metro de Quito son puntos considerables para un crecimiento demográfico en el sector resultando favorable para la implementación de un restaurante moderno e innovador.

1.1.1.1 Sector de Ñaquito

Ñaquito es una de las 32 parroquias urbanas de la ciudad de Quito, ubicada al noroeste de la ciudad. En esta se encuentra el centro financiero y bancario de la avenida Amazonas, el distrito empresarial de la República del Salvador, varios de los más destacados centros comerciales, el parque la Carolina, además el

importante escenario deportivo Estadio Olímpico Atahualpa siendo sede de destacados equipos de fútbol nacional.

El sector donde va a ser implementado la Crepería mantiene casi todos los días del año un alto tráfico de personas por encontrarse muy cerca de estos importantes espacios y lugares de la ciudad de Quito.

Además, en el sector no existe un restaurante en donde se innove la gastronomía a través de la elaboración de Crepes & Waffles de dulce y sal, así como también un espacio agradable de coworking y Pet friendly, teniendo en cuenta el ritmo laboral exigente, acelerado y estresante que se observa en esta zona.

Debido a la relevancia de dichos factores, se consideran estos como el mejor escenario para poner en marcha el negocio de Crepes & Waffles, el cual brindará una nueva opción de alimentos, bebidas, ambiente y servicio.

1.1.2 Factores internos de la empresa

1.1.2.1 Análisis de las fuerzas de Porter

El modelo empresarial permite analizar e identificar la competencia que existe en el sector que se opera. Se analiza rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos competidores y amenazas de productos sustitutos.

1.1.2.2 Amenazas de nuevos competidores

Se identifica como amenaza de nuevos competidores a aquellos restaurantes que dentro del sector ofrezcan el mismo tipo de servicio en relación al concepto

propuesto u otro tipo de alimentos que finalmente satisfagan la necesidad básica de alimentación en el consumidor.

1.1.2.3 Poder de negociación de clientes

Para analizar el poder de negociación que tiene el cliente dentro de un mercado donde existen diversas alternativas de consumo siendo este de nivel medio, lo que se debe realizar son esfuerzos y estrategias para atraer a nuevos clientes ofreciendo un menú, un lugar y productos diferentes en el sector. Es necesario considerar también que el consumidor actual al tener mayor acceso a la información e interactuar directamente con las marcas de su preferencia, existe una tendencia al cuidado integral y holística lo que le ayuda realmente a conocer qué es lo que desea comprar para satisfacer sus necesidades. De esta manera bajo el concepto y el ambiente de cocina planteado, el cliente tendrá una experiencia única y directa apreciando en momento real la elaboración y el desarrollo de cada uno de los productos que se ofrecen a través de la magia culinaria creando una vivencia inolvidable para cada cliente y pudiendo disfrutar de la compañía de sus mascotas. Al ser una propuesta que no existe en otro lugar cerca del sector, permite que cada vez que el cliente tenga el deseo de consumir alimentos y al mismo tiempo de sentirse relajado, piense en primer lugar en el espacio y lugar propuesto del proyecto dentro de la ciudad de Quito.

1.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Al encontrarnos bajo un mercado de competencia perfecta el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen varios ofertantes para la adquisición de la materia prima e insumos para el funcionamiento del negocio y con la reciente presencia de la pandemia Covid-19 existe un decremento en los precios de los

productos lo que permite analizar y preferir estratégicamente a cada uno de ellos escogiendo siempre los productos de mejor calidad.

1.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos

El negocio se ubica en un sector económicamente importante de la ciudad de Quito en el que existen varias alternativas, menús diferentes, estilos y diversas especialidades en cuanto a oferta de productos, servicio de alimentación y entretenimiento, lo que hace que exista una amenaza significativa que se debe considerar y analizar para el proyecto.

1.1.2.6 Amenaza de la competencia

El sector Ññaquito tiene un alto tráfico de personas convirtiéndolo en un lugar ideal para ofrecer servicios de comida, de esta manera existe una alta y amplia competencia que comprenden negocios de servicio fast food, cafeterías, hoteles, cevicherías, entre otras. Sin embargo, la idea que se ofrece bajo un modelo de cocina moderna, con un menú variado de crepes y waffles y sus acompañantes dentro de un ambiente Pet-friendly y coworking permite que el proyecto destaque y ofrezca un relevante y notorio diferenciador para el cliente.

1.1.2.7 Matriz de estrategias FODA

Fortalezas:

- Personal Chef certificado y titulado con habilidades de manejo y control de inventario, liderazgo y trabajo en equipo.
- El negocio está situado en un sector económicamente activo y estratégico lo que implica alta afluencia de personas.

- Existe un amplio espacio de Zona azul como parqueadero en la Av. De los Shirys para los clientes.
- Servicio a domicilio.
- Diseño moderno, minimalista y acogedor siendo el pionero bajo un concepto de cocina abierta.

Oportunidades:

- Existe una cultura de consumo de alimentos muy importante.
- Gran variedad de clientes potenciales nacionales y extranjeros.
- Existe un nivel adquisitivo alto.
- Apertura de sucursales dentro de la ciudad y expansión de la marca a nivel local y nacional.

Debilidades:

- Inexistencia de un manual de procesos y recetario como propiedad de la marca.
- Servicio de mala calidad.
- Comida insatisfactoria.
- No definir un nicho de mercado para aplicar estrategias puntuales y efectivas.
- Inexperiencia en la administración y control del negocio

Amenazas:

- Incremento en los precios de la materia prima directa post pandemia impactando directamente en el precio final de los productos.
- Crisis económica nacional y mundial.
- Inestabilidad política

- Ingreso de nuevas marcas de servicio de comida en el mercado ecuatoriano.

1.1.2.8 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 1.- Matriz de estrategia FODA

Factores internos y externos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Chef certificado y titulado con habilidades de manejo y control del inventario, liderazgo y trabajo en equipo. • El negocio está situado en un sector económicamente activo y estratégico lo que implica alta afluencia de personas. • Existe un amplio espacio de Zona azul como parqueadero en la Av. De los Shirys para los clientes. • Servicio a domicilio y entrega directa con delivery. • Diseño y adecuación moderno, minimalista y acogedor siendo el pionero bajo un 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un manual de procesos y recetario como propiedad de la marca. • Servicio de mala calidad. • Comida insatisfactoria • No definir un nicho de mercado para aplicar estrategias puntuales y efectivas

	concepto de cocina abierta	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una cultura de consumo de alimentos muy importante. • Gran variedad de clientes nacionales y extranjeros. • Existe un nivel adquisitivo alto. • Apertura de una segunda sucursal en la ciudad y expansión de la marca. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos elaborados por profesionales para satisfacer la demanda de alimentos. • Realizar estrategias de venta para clientes potenciales que viven en el sector. • Crear un ambiente moderno con productos accesibles con la oportunidad de crear nuevas sucursales. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de recetarios físicos y digitales para compartir con los clientes en el lugar y en las redes sociales. • Definir el nicho de mercado al que se quiere llegar para ofrecer productos ideales y aplicar estrategias específicas para el mismo.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los precios de la materia prima directa impactando directamente en el precio final de los productos. • Crisis económica nacional y mundial. • Inestabilidad política. • Ingreso de nuevas marcas de servicio de 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales que manejen el inventario de productos, sus costos para la fijación de precios accesibles al cliente y rentables para el negocio. • Aprovechar el sector económicamente activo para ingresar al mercado con 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar específicamente el inventario en recetas para precios rentables en cada uno de los productos. • Definir la propuesta del negocio para posicionar la marca y diferenciarla en el mercado frente a

comida en el mercado ecuatoriano.	productos diferentes.	nuevos competidores.
-----------------------------------	-----------------------	----------------------

1.1.3 Análisis Pest

Análisis del entorno Externo

1.1.3.1 Entorno Externo

Análisis externo del Ecuador en base a aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que puedan representar amenazas u oportunidades para el proyecto.

1.1.3.2 Entorno político

Las últimas medidas económicas expuestas por el actual presidente Lenin Moreno impulsan a reactivar la economía, proteger la dolarización y la generación de empleo, a su vez como temas complementarios anunció varias medidas de orden tributario con el fin de dinamizar la producción y empleo, atraer a los inversores y estimular a los microempresarios mediante políticas tributarias flexibles. (Presidencia de la República del Ecuador, 2020)

Las políticas económicas que se implementan en el país es un factor a considerar permanentemente ya que pueden impactar directamente con el avance del proyecto, es decir, entre políticas y leyes lo primordial es mantenerse al día para saber si existe modificaciones y conocer el contexto actual del país.

1.1.3.3 Entorno Económico

El año 2019 cerró con un crecimiento de 0.1% en la economía ecuatoriana en relación al año 2018 básicamente explicado por un incremento del 5.2% de las exportaciones de bienes y servicios y un aumento de 1.5% en el gasto de consumo final de los hogares.

El Valor Agregado Bruto (VAB) no petrolero mostró un crecimiento de 0.3% por una mayor dinámica de industrias como acuicultura y pesca de camarón, alojamiento y servicios de comida, entre otras. El VAB de Alojamiento se expandió en 2,3% respecto a 2018 por un incremento de 1,6% en la llegada de extranjeros al país, según información del Ministerio de Turismo (Mintur), lo que incidió en una mayor demanda de hoteles y servicios relacionados, y de restaurantes. (Ecuador, 2020)

Sin embargo, para el 2020 la suspensión de las actividades productivas debido a la pandemia covid-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana, en el segundo trimestre del 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12.4% respecto a 2019 en el mismo período.

El VAB de alojamiento se redujo en 18.3% según información del Ministerio de Turismo, el ingreso de extranjeros cayó en 98% a causa del cierre de fronteras lo que incidió en una menor demanda de hoteles, restaurantes y servicios relacionados. (Ecuador, 2020)

Con esta información se evidencia que existe un gran reto para los negocios y que podría ser una amenaza, sin embargo, ante la crisis han surgido nuevas estrategias de negocios, se ha innovado en los procesos haciendo que las actividades en restaurantes den importantes cambios para innovar y llegar a sus clientes de manera directa, cumpliendo estrictamente las normas de seguridad implementadas.

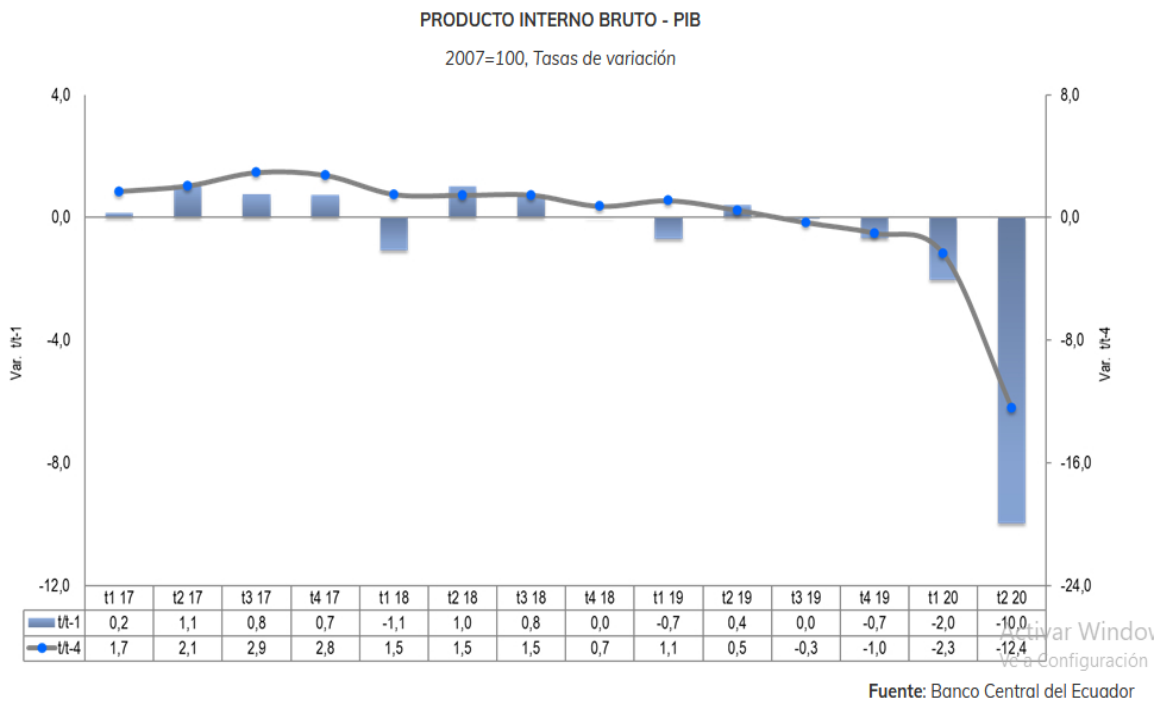


Figura 1: PIB

Tomado de: Banco Central del Ecuador

1.1.3.4 Entorno Social

Quito es una de las ciudades con mayor población del país y una opción de preferencia para los turistas tanto nacionales como extranjeros principalmente de Estados Unidos, Colombia, Ecuador (no residentes), España, Canadá, Alemania, Argentina, Perú, Reino Unido, Francia, México, Chile, Brasil e Italia. La llegada de turistas presenta una tasa de crecimiento entre el año 2018 con 6.1% y un -1.2% en 2019. Para 2020 por la situación de Covid-19 la llegada de turistas ha decrecido en un -78.5% sin embargo para el 2020 la industria de alimentos y bebidas ocupa la mayor participación con un 63% de las actividades económicas más relevantes en la ciudad, lo que se evidencia como oportunidad para la implementación del negocio propuesto. (Gob, 2020)

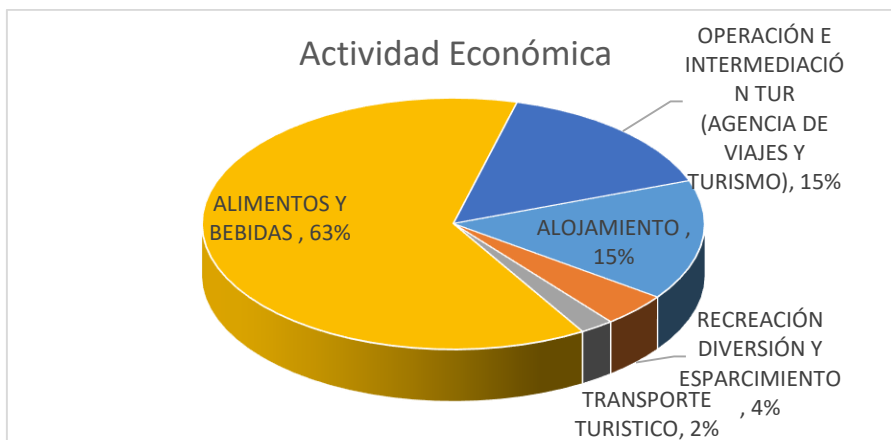


Figura 2: Actividad Económica en Quito

Tomado de: Quito turismo

1.1.3.5 Entorno Tecnológico

El uso de la tecnología y sus aplicaciones son un factor que está en constante avance, cambio y crecimiento siendo una ventaja para implementar estrategias digitales y herramientas tecnológicas en beneficio del proyecto planteado.

En Quito el 95.32% de la población dedica su tiempo al uso de redes sociales. El 70.35 % tiene Facebook, el 26.4% Instagram, el 73.06% tiene cuenta en WhatsApp, siendo estos algunos de los canales de comunicación y de publicidad que se utilizarán para el negocio, así como aplicaciones tecnológicas para tener un mayor alcance y llegar a un mayor número de clientes. (INEC, 2020)

El tiempo que los usuarios invierten en redes sociales, en utilizar teléfonos inteligentes y el computador son mejores y representan los cambios tecnológicos como herramientas que aportan al alcance que se desea lograr con los usuarios.

1.1.3.6 Entorno Ecológico

Como aporte al cuidado ambiental la idea que se propone es el uso de herramientas ecológicas y sustentables con el medio ambiente, como el uso de sorbetes reciclables y evitar el uso de plásticos aportando a través de las iniciativas y el apoyo de las entidades gubernamentales como el Ministerio del Ambiente y el Distrito Metropolitano de Quito quienes establecen normativas para el cumplimiento de salubridad para el cliente así como para el entorno basado también en las Guías de práctica ambientales. (Quito Ambiente Gob ec)

1.1.3.7 Entorno legal

Con el fin de impulsar los emprendimientos en el país, el 18 de febrero de 2020 se aprobó bajo la Constitución “La ley Orgánica de emprendimiento e Innovación” la misma que tiene como objetivo fomentar un entorno para la formación de compañías y que los emprendimientos sean formalizados para facilitar su creación y ejecución. (www.gob.ec, 2020)

En un ecosistema emprendedor las leyes implementadas por el Gobierno influyen directamente, lo que es muy importante conocer y estar al día en las leyes para beneficio y desarrollo del proyecto.

1.1.4 Planteamiento del problema

El sector donde va a ser implementado la Crepería mantiene casi todos los días del año un alto tráfico de personas por encontrarse muy cerca al Parque de la Carolina y a uno de los sectores financieros, comerciales y hoteleros más importantes de la ciudad de Quito.

Además, en el sector no existe un restaurante en donde se innove la gastronomía a través de la elaboración de Crepes y Waffles de dulce y sal, así como también un espacio agradable de coworking y Pet friendly, teniendo en cuenta el ritmo laboral exigente, acelerado y estresante que se observa en esta zona.

Debido a la relevancia de dichos factores, se consideran estos como el mejor escenario para poner en marcha este negocio de Crepes y Waffles, el cual brindará una nueva opción de alimentos, bebidas, ambiente y servicio.

1.1.4.1 Formulación del problema

¿Es factible la prestación de servicios de alimentación en tiempos de crisis económica y de acuerdo a la coyuntura actual del país?

¿Cómo consecuencia al aplicar las buenas practicas del PMBOK® del PMI® en la elaboración y ejecución del proyecto, se genera rendimiento, ahorro, calidad en los productos, disminución de riesgos y mejores resultados en cada proceso para el cumplimiento de todos los objetivos planteados?

¿Las características del proyecto entregan nuevas soluciones y propuestas variadas en relación a los productos que se ofrecen y a la adecuación de los espacios conforme a la situación actual del país?

¿Es importante considerar las propuestas de apoyo a los emprendimientos establecidas por el Gobierno actual?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un Proyecto bajo las mejores prácticas del PMBOK® del PMI® para la creación de una Crepería en el Sector de la Carolina de la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir el alcance del proyecto para implementar una Crepería en el Sector de la Carolina de la Ciudad De Quito, Ecuador.
- Determinar las principales características, productos y servicios que tendrá la Crepería que permita definir el enfoque del negocio.
- Determinar la factibilidad del proyecto y los costos aproximados que se deben incurrir para poner en marcha el negocio y con esto evaluar los recursos económicos con que se cuenta.
- Determinar los posibles riesgos en la implementación y operación del negocio para establecer planes de prevención, mitigación y/o eliminación.
- Determinar los canales adecuados de comunicación entre todos los elementos involucrados.

1.3 Marco Teórico

El proyecto para la creación de un restaurante de servicio de alimentación de Crepes y Waffles en la ciudad de Quito, basado en las buenas prácticas del Project

Management Book of knowledge (PMBOK®) del Project Management Institute (PMI®), empleará las siguientes teorías:

- Análisis de mercado utilizando técnicas de investigación científicas.
- Estudio de mercado para segmentación, conocer demanda potencial y establecer estrategias comerciales.
- La guía de las buenas prácticas del PMBoK® del PMI®.
- Análisis financiero
 - Presupuesto
 - Estado de Pérdidas y Ganancias
 - Flujo de Caja
 - Valor Actual Neto
 - Tasa Interna de Retorno
 - Recuperación de la inversión

1.3.1 Marco conceptual

Guía para la dirección de proyectos

La guía de conocimientos PMBoK® del PMI® establece conocimientos para la dirección de proyectos de acuerdo a las normas y guías de Project Management Institute. Detalla en las 10 áreas del conocimiento, los 49 procesos descritos por grupos (Inicio, planificación, ejecución, control, monitoreo y cierre) e indica sobre la aplicación de técnicas y herramientas en los proyectos.

Esta guía se basa en el Estándar para la Dirección de Proyectos el cual se entiende como un documento formal que describe normas, métodos, procesos y practicas establecidos. (Project Management Institute, Inc., editor, 2017)

A su vez el Código de ética y Conducta Profesional del Management Institute sirve de guía para la dirección de proyectos describiendo las expectativas que se deben tener respecto a sí mismos y a los demás en función a las obligaciones básicas como la responsabilidad ,respeto, equidad y honestidad lo que conlleva al cumplimiento con las leyes, regulaciones y políticas profesionales considerando que este código es aplicable a nivel mundial tomando en cuenta que el proyecto tiene visión de un crecimiento no solo nacional sino internacionalmente. (Project Management Institute, Inc., editor, 2017)

El PMI® indica que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, Inc., editor, 2017), sin embargo, que sea temporal no significa que la duración del proyecto haya de ser corta. Así mismo estos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales.

Aunque los proyectos varían en tamaño y complejidad, éstos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida.

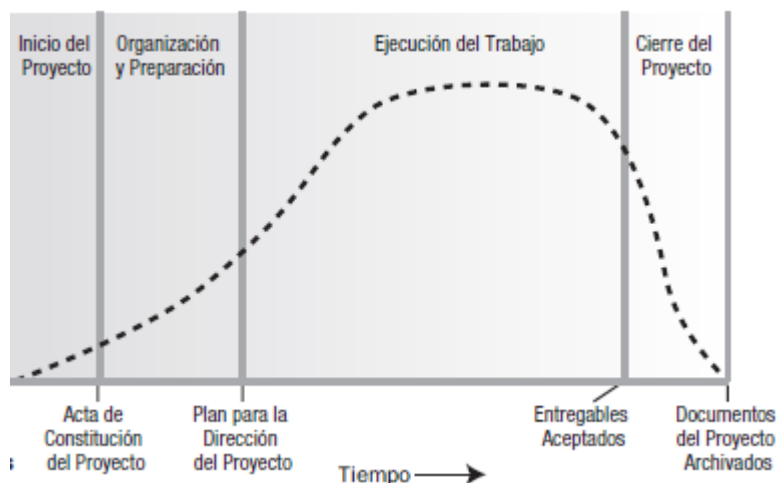


Figura 3: Ciclo de Vida de un proyecto

Tomado de : (Project Management Institute, Inc., editor, 2017)

De acuerdo al PMI® el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa desde su inicio hasta su cierre, no deben confundirse con los grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos ya que estos consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase, así como para el proyecto en su totalidad. De esta manera se aplicará los procesos que más convengan dentro de cada grupo para la planificación estratégica definida que serán tomados del total de 49 procesos que existen de la Dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK y que se agrupan a su vez en 10 Áreas de Conocimiento diferenciadas. De esta manera se puede ejecutar eficientemente cada parte del proyecto y sus respectivas actividades que permitan gestionar el control y monitoreo en el cumplimiento de cada objetivo establecido.

Con esto lo que se busca es tener un menor número de errores en el transcurso del planteamiento, así como también minimizar riesgos en pro del proyecto optimizando tiempo y recursos, logrando eficiencia y efectividad que permitan el avance y cumplimiento del mismo.

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

Figura 4: Grupo de procesos y Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Tomado de: (Project Management Institute, Inc., editor, 2017)

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO:

Conforman los procesos categorizados y clasificados en 10 grupos, siendo cada uno un área identificada de la Dirección definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen y son los siguientes:

- **Gestión de la Integración:**
Procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos dentro de los grupos de Proceso.
- **Gestión del alcance:**
Incluye procesos requeridos para garantizar que se incluye todo el trabajo requerido para completarlo exitosamente.
- **Gestión del Cronograma:**
Incluye procesos requeridos para administrar a tiempo el proyecto.
- **Gestión de los Costos:**
Incluye procesos de planificación, estimación, presupuesto, financiamiento, gestión y control de los costos establecidos dentro del presupuesto previamente establecido.
- **Gestión de la Calidad:**
Procesos para incorporar las políticas de calidad de la organización en planificar y gestionar la calidad del proyecto y productos satisfaciendo a los interesados.
- **Gestión de los Recursos:**
Incluye procesos para identificar y adquirir los recursos que sean necesarios

para alcanzar el cumplimiento del proyecto.

- **Gestión de las Comunicaciones:**
Incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que las actividades como planificación, recopilación, creación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información que sea oportuna y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos:**
Incluye a procesos de planificación, identificación, análisis, planificación e implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos.
- **Gestión de las Adquisiciones:**
Incluye procesos necesarios para la adquisición de productos, servicios, o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los interesados:**
Incluye procesos para identificar a personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, analizando sus expectativas y su impacto para desarrollar estrategias adecuadas que logren su participación eficaz. (Project Management Institute, Inc., editor, 2017)

1.3.2 Creación del restaurante

En la ciudad de Quito es usual encontrar nuevos restaurantes, sin embargo, el tiempo de durabilidad en este tipo de negocios se lo mide de manera diferente. Generalmente de cada 10 negocios en el primer semestre se mantienen 8 y al final del año al menos unos 5, lo que implica que al pasar este periodo siga siendo una novedad bajo conceptos e ideas inspiradoras para implementarlas y adaptarlas a la oferta y demanda de los clientes locales y extranjeros.

Así mismo la influencia gastronómica que busca ofrecer novedosos productos y nuevas experiencias para el consumidor, adaptándolo en conjunto con las tendencias del mundo culinario, así como también con el espacio para compartir no solo un lugar de alimentos, sino que fusione y lleve a otro nivel la estadía y el ambiente que se ofrece.

De esta manera bajo la inspiración en la cultura francesa se busca crear un espacio acogedor y multifuncional con un diseño moderno y minimalista. A su vez bajo la situación que el mundo y el país atraviesa es indispensable considerar que las medidas de bioseguridad se implementarán para resguardar la salud de los clientes, a pesar del fuerte impacto generado por el Covid-19 en diferentes industrias se debe destacar que ésta a pesar de que muchos tuvieron que cerrar sus puertas por un periodo de tiempo, es una de las que continuó ofreciendo los servicios obligando a sus dueños a innovar, a cambiar los procesos, la logística, a descubrir que ante las crisis fluyen nuevas ideas y propuestas, lo que da como resultado que esta industria se mantenga en constante movimiento frente a cualquier situación. La idea actual es ofrecer productos innovados, servicios alineados a la nueva realidad en la que se vive y que al mismo tiempo generen un impacto importante en la vida de cada consumidor.

1.3.3 Inmuebles, muebles, equipos y maquinaria para la creación del restaurante

Tabla 2.- Inmuebles, muebles, equipos y maquinaria para la creación del restaurante

CONCEPTO	CANTIDAD
Inmuebles:	
Construcción Inmobiliario Madera	1
Etapas 1	1
Etapas 2	1
Etapas 3	1

Construcción Cocina	1
Arquitectura	1
Sistema Audio	1
Construcción baños	1
Rubros varios	1
Ferretería y construcción	1
Iluminación	1
Maquinaria (detalle c/u):	
Cafetera Industrial	1
Batidora	3
Licadoras	2
Creperas	2
Waflera	2
Batidora industrial	1
Menaje	1
Refrigeradora	1
Calefactores	2
Congeladora	1
Equipos Tecnológicos:	
Laptops	1
Sistema de facturación	1
Sistema de alarma	1
Tv	1
Muebles:	
Basureros	4
Teléfono	1
Suministros de Oficina	1

1.3.4 Ordenanzas Municipales para implementación de un restaurante en la ciudad de Quito

Para la creación y establecimiento de un restaurante en la ciudad de Quito es indispensable cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Patente municipal
- b) Licencia única de actividades económicas (LUAE)
- c) Permiso de funcionamiento del Ministerio del interior o P.A.F (Permisos Anuales de funcionamiento)
- d) Permiso de funcionamiento de la agencia Nacional de regulación, Control y vigilancia Sanitaria (ARCSA)
- e) Registro de alimentos y Bebidas en el Ministerio de Turismo
- f) Registro Turístico en Quito Turismo.

2 Áreas del conocimiento alineado al estándar del PMI®-PMBOK®

2.1 Desarrollo del acta de constitución del proyecto

En el proyecto la interacción y los vínculos entre los procesos de los Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos, proporcionan al grupo un plan documentado en una de las etapas iniciales del proyecto y más adelante proveer actualizaciones al plan, en el caso de que se produzcan cambios conforme los avances. Vincula a los objetivos estratégicos de la organización con el proyecto y pretende satisfacer lo que abarca los siguientes temas:

- El propósito del proyecto
- Objetivos medibles y criterios de éxito asociado
- Requisitos de alto nivel
- La descripción de alto nivel del proyecto, los límites y los entregables claves
- Riesgo general del proyecto
- El resumen del cronograma de hitos
- Los recursos financieros pre aprobados
- La lista de interesados clave

- Requisitos de aprobación del proyecto
- Los criterios de salida del proyecto
- El director asignado del proyecto, su responsabilidad y nivel de autoridad.
- El nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

Tabla 3.- Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
16/10/2020	DISEÑO DE UN PROYECTO BAJO LAS MEJORES PRACTICAS DEL PMI PARA LA CREACION DE UNA CREPERIA EN EL SECTOR DE LA CAROLINA DE LA CIUDAD DE QUITO.	Alberto Pérez
Fecha de Inicio del Proyecto		Duración Estimada/Contratada
01/12/2020		120 días
Objetivos del Proyecto		
<p>Objetivo general:</p> <p>Diseñar un Proyecto para la creación de un restaurante de Crepes y Waffles en el Sector de la Carolina en la Ciudad De Quito con capital propio, basándose en la guía de las buenas prácticas del PMBOK® del PMI®.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el plan de inversión para financiar el proyecto, la etapa de diseños, planificación, ejecución, monitoreo y cierre utilizando las buenas prácticas del PMBOK® del PMI®. • Planificar el alcance del proyecto enfocado a un nicho de mercado en el norte de Quito para su elaboración. 		

- Desarrollar planes de acción que permitan medir el valor de ganancia, el costo real y presupuesto hasta la conclusión del proyecto.
- Planificar el proyecto aplicando los procesos en base a las áreas del conocimiento del PMI® y las buenas prácticas del PMBOK®.

Identificación de la Problemática/Oportunidad

La industria de Hoteles y Restaurantes correspondiente al grupo I. Actividades de alojamiento y de Servicios de comida pertenece a uno de los sectores económicamente productivos del país, y a través de las encuestas de investigación realizadas por el Inec se consideran entre algunas variables como número de establecimientos, actividad del establecimiento, personal ocupado, ventas y costos de ventas que permiten tener un amplio conocimiento del movimiento que existe dentro del país y en función al tamaño de la empresa, en donde hasta el año 2015 las empresas investigadas en el sector de servicios reporta una producción total de 10.34 millones de dólares, para el consumo intermedio asciende a 6.06 mil millones de dólares en las empresas investigadas, así también variables como valor agregado, la formación de capital fijo, las remuneraciones, el personal ocupado presentan un importante incremento en sus cifras demostrando que el sector está en constante crecimiento y que representa una actividad que impulsa la economía del país. (ecuadorencifras, s.f.)

A raíz de la situación que atraviesa el país y el mundo con la pandemia COVID-19 que resultó un fuerte impacto para el sector, que sin embargo se mantuvo en actividad durante los primeros meses para abastecer de alimentos a la población con las medidas preventivas necesarias e innovando en sus procesos y que al momento la actividad económica se va reactivando poco a poco es necesario resurgir y actuar en base a las necesidades y demandas que presenta el actual consumidor.

De esta manera surge la idea de aprovechar la reactivación económica que poco a poco atraviesa el país, aunque bajo un contexto algo incierto pero que tomando las mejores y eficientes decisiones de ofrecer un servicio de calidad y alimentos cuidadosamente

procesados, en un lugar seguro bajo las normas de bioseguridad y sobretodo acogedor para el cliente siendo un aporte para la economía local y nacional.

Justificación del Proyecto

En un mundo globalizado donde la competencia es cada vez mayor y las exigencias en la demanda del consumidor incrementan como resultado de un comportamiento que conlleva mayor información en lo que se desea adquirir, así como el explorar lugares innovadores, se ve la necesidad de crear productos y un espacio que lleven a otro nivel la experiencia del usuario.

El consumidor actual busca visitar un lugar agradable, acogedor, pero sobre todo con un excelente servicio y es en lo que se da énfasis dentro del proyecto con el fin de desarrollar y mejorar este punto para la satisfacción del mismo, así como también cada uno de los objetivos del plan.

En el Ecuador durante los últimos años la apertura de restaurantes se ha convertido en un hecho más común lo que significa que en esta actividad económica quienes participan en este mercado deben adaptarse a los cambios que exigen los usuarios, considerando que la oferta es muy variada, sin embargo la diferenciación en la gastronomía nacional e internacional que se desea fusionar es un importante factor para ingresar con nuevas propuestas, así como el espacio siendo otro factor relevante para el cliente.

De esta manera la ciudad de Quito como centro productivo económicamente importante y en especial el sector de Lñaquito elegido para ejecutar el negocio, es la ubicación para implementarlo en conjunto a las tendencias y el comportamiento de consumo que existe en la actualidad, en una combinación de lo tradicional y lo internacional para llegar a clientes potenciales e ideales y así también desarrollar aún más la actividad dentro de la industria.

Necesidad del Negocio

El proyecto se encuentra alineado al plan estratégico de la empresa y a crear un lugar innovador y amigable para el cliente, esto con el fin de abordar un mercado de clientes potenciales para la comercialización de productos a precios accesibles, diseño moderno y funcional. Adicional a esto se incorporan espacios Pet friendly y coworking de primera categoría, siendo social y ambientalmente responsables.

Se valida esta necesidad con el análisis FODA realizado, ya que se posee el conocimiento para cubrir la demanda a través de la oferta con la debida gestión de marketing y ventas.

Con esto se pretende desarrollar competitividad en el mercado actual y captar nuevos clientes.

Entregables del Proyecto

Los entregables del mencionado proyecto son:

- EDT
- Cronograma
- Planificación y análisis de riesgos
- Planificación y gestión de los interesados
- Planificación de la calidad
- Presupuesto
- Evaluación financiera

Identificación de Grupos de Interés

Involucrados directo(s):

Patrocinador

Proveedores

Clientes

Entidades financieras

Municipio de Quito

Autoridades fiscales

Ministerio de Turismo

Ministerio de Salud

Cámaras

Riesgos Macros

- La inestabilidad económica por la que atraviesa el país a nivel nacional puede provocar incertidumbre al momento de invertir.
- Modificaciones en las leyes implementadas para apoyo al emprendedor.
- Cambios sociales que influyan directamente en el comportamiento de compra del consumidor.
- Presencia de otros ofertantes que deseen realizar un proyecto convirtiéndose en competencia directa.
- Desiciones políticas que afecten la economía de la población.

Beneficios Colaterales

- Generación de plazas de trabajo.
- Consumidores con mayor responsabilidad social.

<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca. 										
Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto										
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Área de Autoridad</th> <th style="text-align: center;">Nivel de Autoridad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>Decisiones Gerenciales</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>Resolución de conflictos</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>Muebles, Inmuebles, materiales y equipos</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Área de Autoridad	Nivel de Autoridad	Personal	Bajo	Decisiones Gerenciales	Alto	Resolución de conflictos	Alto	Muebles, Inmuebles, materiales y equipos	Alto
Área de Autoridad	Nivel de Autoridad									
Personal	Bajo									
Decisiones Gerenciales	Alto									
Resolución de conflictos	Alto									
Muebles, Inmuebles, materiales y equipos	Alto									
Supuestos										
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con los permisos de funcionamiento • Contratos de trabajo al día • Calificación de proveedores • Instalaciones en buen estado • Contar con el capital inicial. 										
Restricciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto planificado. • Tiempo de ejecución 90 días calendario. • Colaboradores y socios disponibles. • Cumplimiento de la ley y normas vigentes por los entes de control. 										
Hitos										
<ol style="list-style-type: none"> 1 Inicio del proyecto 2 Inversión inicial 3 Adquisiciones 										

4 Implementación	
5 Finalización de ejecución del proyecto	
6 Cierre del proyecto	
Firmas de Responsabilidad	
Patrocinador: Emilio Alberto Pérez Pazmiño	Firma:
Líder del Proyecto: Emilio Alberto Pérez Pazmiño	Firma:

2.2 Análisis de alternativas

Tabla 4.- Análisis de alternativas

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	
1	Crear un restaurante de Crepes y Waffles con áreas específicas de comida, bebida, coworking y Pet friendly para uso de los diferentes tipos de clientes.
2	Crear un restaurante únicamente de Crepes y Waffles para satisfacer a un público objetivo.
3	Crear un restaurante que abarque todo tipo de comida por el gran tráfico de clientes que se evidencia en la zona.
4	Crear un Bar – Restaurante con mayor énfasis en bebidas que en comida.

2.3 Gestión de integración del proyecto

La gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades para identificar y definir todos los componentes e implementarlos para llevar de manera controlada y se cumplan los requisitos del proyecto.



Figura 5: Gestión de la Integración

2.3.1 Plan para la dirección del proyecto

Los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos que se llevarán a cabo y los cambios importantes que ocurren a lo largo

del ciclo de vida del proyecto, generan la necesidad de reconsiderar uno o más de estos. De acuerdo al PMBoK® los divide en 9 diferentes áreas de conocimiento en el grupo de planificación:

- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión del tiempo o cronograma
- Plan de gestión de costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión de comunicaciones
- Plan de gestión de recursos humanos
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de gestión de adquisiciones
- Plan de gestión de los interesados

De acuerdo al avance en las diferentes fases del proyecto y a la necesidad se puede incluir otros planes como la gestión financiera.

Para el plan se utilizará herramientas como juicio de expertos, así como técnicas de facilitación como lluvia de ideas, resolución de conflictos, solución de problemas para llevar a cabo las actividades del proyecto.

2.3.2 Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto

En esta etapa del proyecto se aplicará el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan, implementando los cambios necesarios en el transcurso del mismo o en las fases que sean necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.

Entre las actividades se incluyen algunas como: (Project Management Institute, Inc., editor, 2017)

- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto;
- Generar los entregables del proyecto para cumplir con el trabajo planificado en el mismo;
- Proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto;
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluidos materiales, herramientas, equipos e instalaciones
- Implementar los métodos y estándares planificados;
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto;
- Generar datos de desempeño del trabajo, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y estado, con el fin de facilitar la realización de las previsiones;
- Emitir solicitudes de cambio e implementar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto;
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos;
- Gestionar vendedores y proveedores;
- Gestionar los interesados y su participación; y
- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso

Así mismo en este punto se considera al personal del proyecto como parte importante en función a las habilidades interpersonales como la comunicación, inteligencia emocional, la negociación entre otros siendo activos valiosos que aportan al desarrollo y alcance de los objetivos del proyecto.

Finalmente, en esta sección se busca realizar el monitoreo del avance del proyecto en función a los entregables, a las mediciones de los datos de desempeño que permiten medir la ejecución de las actividades llevando a cabo el proyecto, así como cambios que se puedan presentar y que se requieran modificar ya sean estos preventivos o correctivos que impidan un impacto negativo posterior al proyecto y actualizaciones en cualesquiera de los planes de gestión o en documentos del

proyecto.

2.3.3 Monitoreo y control del proyecto

Proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance del proyecto para el cumplimiento de los objetivos de desempeño definidos en el plan que permita comprender el estado actual, las medidas que se han adoptado, las proyecciones del presupuesto, cronograma y alcance y que será realizado a lo largo de todo el proyecto para recopilar, medir y distribuir la información necesaria al desempeño y aplicar mejoras al proceso.

Se establecen actividades o procesos que permitan un mejor manejo del mismo como, por ejemplo: (Project Management Institute, Inc., editor, 2017)

- Control de los costos para su actualización y validar si existe alguna variación del plan inicial. En caso de existir tomar las acciones correctivas necesarias para optimizar los recursos.
- Control del cumplimiento de las políticas de calidad y altos estándares en los productos como materia prima, así como el desempeño de los mismos y de requerir recomendar el análisis de implementar cambios.
- Realizar la constante evaluación de los estándares establecidos por el gobierno y la industria en función a los factores ambientales de la empresa.
- Evaluación periódica en los procedimientos de control financiero de los informes de tiempos, revisiones de gastos y desembolsos realizados.
- Control a través de juicio de expertos para determinar las acciones requeridas y asegurar que el desempeño del proyecto esté a la altura de lo esperado.
- Utilización de sistemas de información con acceso a herramientas automatizadas de costos y recursos, a indicadores de desempeño, base de datos e información financiera que permitan obtener información relevante y

oportuna para beneficio del proyecto.

2.3.4 Control integrado de cambios

Proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, las mismas que serán aprobadas o negadas una vez analizadas con el fin de reducir riesgos, evaluar los impactos estimados en el tiempo y en el costo, en base a documentación integrada que esté alineada a los objetivos y planes generales del proyecto.

2.3.5 Cierre de proyecto

Proceso que consiste en finalizar las actividades en cada uno de los grupos de procesos para completar el proyecto o sus respectivas fases. En esta etapa se proporciona las lecciones aprendidas, se libera recursos para afrontar nuevos esfuerzos para asegurar que todo el trabajo esté completo y se alcancen los objetivos.

Se analizará y documentará las razones y argumentos de las acciones emprendidas involucrando a los interesados adecuados. Así mismo en base a herramientas como el juicio de expertos asegurando que el proceso haya sido realizado de acuerdo a los estándares apropiados y reuniones cara a cara, virtuales, formales e informales. Se concluye con un informe final resumido del proyecto, los objetivos cumplidos y los criterios de finalización, información de los gastos realizados y sus variaciones, productos ofrecidos, necesidades existentes en el transcurso del proyecto y riesgos encontrados con sus respectivas gestiones para solucionarlos.

3 Desarrollo de las áreas del conocimiento alineado al estándar del PMI® PMBOK®

3.1 Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos

3.1.1 Gestión del alcance

En esta sección se define y controla lo que se incluye y lo que no para cumplir con éxito cada etapa del proyecto.

3.1.1.2 Documentación de requisitos

Para el plan de documentación de requisitos se recopila la información para el análisis de este que permita el avance y desarrollo del plan para la dirección del proyecto y el involucramiento de los interesados para la comprensión de aspectos como la comunicación, nivel de compromiso con el fin de evaluar el nivel de participación en las actividades necesarias.

Se tomará la información de los varios registros en las diferentes etapas o fases del proyecto como supuestos sobre el producto, el entorno, registro de las lecciones aprendidas y a los interesados capaces de proporcionar información sobre requisitos y las expectativas que generen impacto positivo en la ejecución del proyecto.

Así también se aplicará herramientas como el juicio de expertos que aporten con conocimientos en temas prioritarios para el negocio como la recolección de requisitos, documentación de requisitos, análisis de negocio, etc., entrevistas a los interesados, grupos focales con el propósito de obtener información sobre el producto o servicio que se ofrece.

De esta manera se logrará cumplir con las necesidades de negocio del proyecto, los mismos que irán detallándose y que deben ser medibles, comprobables,

trazables, coherentes y completos para todos los interesados y categorizados de acuerdo a los diferentes grupos de requisitos que se apliquen en el proyecto.

Tabla 5.- Matriz de documentación de los requisitos

MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PROYECTO						
Identificación	Expectativa	Prioridad	Impacto	ID-S	ID-R	Requisito
EX01	Disponer de liquidez para inversión de proyecto.	1	Alto	STK 01	R1	Disponer del capital necesario para comenzar el proyecto.
EX02	Tener la documentación en regla para las adecuaciones del restaurante.	1	Alto		R2	Realizar el acercamiento con los entes de control para la viabilidad del proyecto.
EX03	Posicionar al Restaurante en el sector donde operará.	2	Medio alto		R3	Realizar una estrategia de posicionamiento.
EX04	Ser rentables.	1	Alto		R4	Realizar un estudio de factibilidad del proyecto.
EX05	Recuperar la inversión en los tiempos establecidos.	1	Alto		R5	Realizar una planificación del proyecto y controlar la ejecución
EX06	Controlar la calidad de los productos que	1	Alto	STK 02	R6	Realizar el plan de calidad.

	se entregarán al cliente.					
EX07	Supervisar el servicio de los colaboradores que brindarán al cliente.	1	Alto		R7	Realizar el plan de capacitación.
EX8	Disponer de los recursos, equipos y herramientas necesarias para un adecuado y eficiente trabajo.	1	Alto		R8	Adquirir equipos y herramientas necesarias para un adecuado y eficiente trabajo.
EX9	Los proveedores deben cumplir con los tiempos estipulados y costos previstos.	1	Alto		R9	Realizar la planificación de costos y cronograma.
EX10	Realizar el diseño arquitectónico del restaurante bajo un concepto de cocina abierta.	2	Medio Alto	STK 03	R10	Realizar un plan de diseño arquitectónico bajo un concepto de cocina abierta
EX11	Diseño para construir zonas pet	3	Medio	STK 03	R11	Realizar el estudio para construir zonas

	friendly y coworking.					pet friendly y coworking.
EX12	Controlar el cumplimiento de normativas y ordenanzas municipales.	1	Alto	STK 04	R12	Realizar el plan de control para normas y ordenanzas municipales.
EX13	Aprobación de patentes, licencias, registros, y permisos municipales.	1	Alto	STK 04	R13	Realizar la gestión en las entidades para tramitar la emisión de patentes, licencias, registros, y permisos municipales.

3.1.1.3 Matriz de trazabilidad de requisitos

Según el PMI® la matriz de trazabilidad expresa en su cuadro la vinculación con los requisitos del proyecto con sus entregables que lo satisfacen.

Tabla 6.- Matriz de trazabilidad

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE LOS REQUISITOS					
ID-R	Requisito	Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del Negocio	Objetivos del proyecto	Código EDT	Diseño del producto

R1	Disponer del capital necesario para comenzar el proyecto.	Como primera acción, comenzar el proyecto.	Diseño bajo las mejores prácticas del PMI para la creación de una Crepería en el Sector de la Carolina de la Ciudad De Quito	1.1.1.2	Elaboración de documento
R2	Realizar el acercamiento con los entes de control para la viabilidad del proyecto.	Garantizar la viabilidad del proyecto.	Gestionar el acercamiento con los entes de control para tramitar la viabilidad del proyecto	1.3.2.1	Elaboración de documento
R3	Realizar una estrategia de posicionamiento.	Garantizar la estabilidad del proyecto.	Determinar la mejor estrategia según el Plan de Mercadeo	1.2.3	Elaboración de documento
R4	Realizar un estudio de factibilidad del proyecto.	Garantizar la rentabilidad del proyecto.	Diseño bajo las mejores prácticas del PMI para la creación de una Crepería en el Sector de la	1.1.2	Elaboración de documento

			Carolina de la Ciudad De Quito		
R5	Realizar una planificación del proyecto y controlar la ejecución	El proyecto debe estar controlado.	Diseño bajo las mejores prácticas del PMI para la creación de una Crepería en el Sector de la Carolina de la Ciudad De Quito	1.2.1	Elaboración de documento
R6	Realizar el plan de calidad.	Adquirir productos de calidad.	Garantizar productos de calidad.	1.2.1.1	Elaboración de documento
R7	Realizar el plan de capacitación.	Garantizar servicio de calidad.	Garantizar productos de calidad.	1.2.1.1	Elaboración de documento
R8	Adquirir equipos y herramientas necesarias para un adecuado y eficiente trabajo.	Innovar con tecnología e imagen corporativa.	Planificar los costos y los gastos, calcular el presupuesto optimizando los recursos.	1.1.2	Elaboración de documento

R9	Realizar la planificación de costos y cronograma.	Desarrollar estrategias de avance y metodología de remodelación.	Planificar los costos y los gastos, calcular el presupuesto optimizando los recursos.	1.2.2.1 / 1.2.2.2	Elaboración de documento
R10	Realizar un plan de diseño arquitectónico bajo un concepto de cocina abierta	Realizar un diseño novedoso, moderno y funcional.	Planificar el alcance del proyecto enfocado a un solo mercado en el Sector de la Carolina de la Ciudad De Quito	1.1.2.1	Elaboración de documento
R11	Realizar el estudio para construir zonas pet friendly y coworking.	Realizar la incorporación de espacios verdes y de esparcimiento social.	Planificar los costos y los gastos, calcular el presupuesto optimizando los recursos.	1.2.2.1 / 1.2.2.2	Elaboración de documento
R12	Realizar el plan de control para normas y ordenanzas municipales.	Garantizar la viabilidad del proyecto.	Gestionar el acercamiento con los entes de control para tramitar la viabilidad del proyecto	1.3.2.1	Elaboración de documento

3.1.1.4 Enunciado del alcance del proyecto

La creación de un restaurante de Crepes y waffles en el sector Ññaquito al norte de la ciudad de Quito. Un espacio donde se ofrece diversas opciones de crepes y waffles de sal y dulce, con espacio de coworking y petfriendly para los amantes de sus mascotas.

El espacio y diseño está creado bajo la inspiración de la cocina francesa y un estilo minimalista para ofrecer un lugar armonioso, acogedor y agradable durante el tiempo de permanencia del cliente. Los productos que se ofrecen están creados para diferenciarse de las opciones de alimentos que existen en el sector inspirada en la gastronomía internacional utilizando productos propios del país para satisfacer el paladar de los clientes nacionales y permitir vivir una experiencia de sabores gastronómicos a clientes extranjeros.

El proyecto está alineado en crear un espacio que cumpla la necesidad básica de alimentación, así como espacios de negocios y un lugar para que clientes que tengan mascotas puedan disfrutar de su compañía. Así mismo el concepto que maneja el restaurante está alineado a las tendencias de cuidado y responsabilidad con el medio ambiente a través del uso de productos reciclables que generen impacto positivo con el entorno.

Se aplicarán herramientas y técnicas en este proceso que permitan el desarrollo y avance del proyecto como el análisis de toma de decisiones con múltiples criterios a través de la matriz de decisión con un enfoque analítico para establecer criterios de requisitos, el cronograma, el presupuesto y recursos, con el fin de refinar el alcance del proyecto y de los productos que se ofertan.

Para lograr a cumplir con este proceso se ejecutará un plan de marketing y sus canales de comunicación en plataformas digitales y redes sociales llegando así a

un mayor número de clientes potenciales e ideales potenciando y fortaleciendo a su vez a la marca dentro del mercado y la industria de alimentos.

El plazo para ejecutar el proyecto es de 120 días con un presupuesto aproximado de \$81.937.99 esto incluye el costo base del proyecto, la nómina del personal y capital de trabajo.

Se detalla los entregables del proyecto:

- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión del costo
- 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 los interesados

3.1.1.5 Estructura de Desglose de trabajo EDT

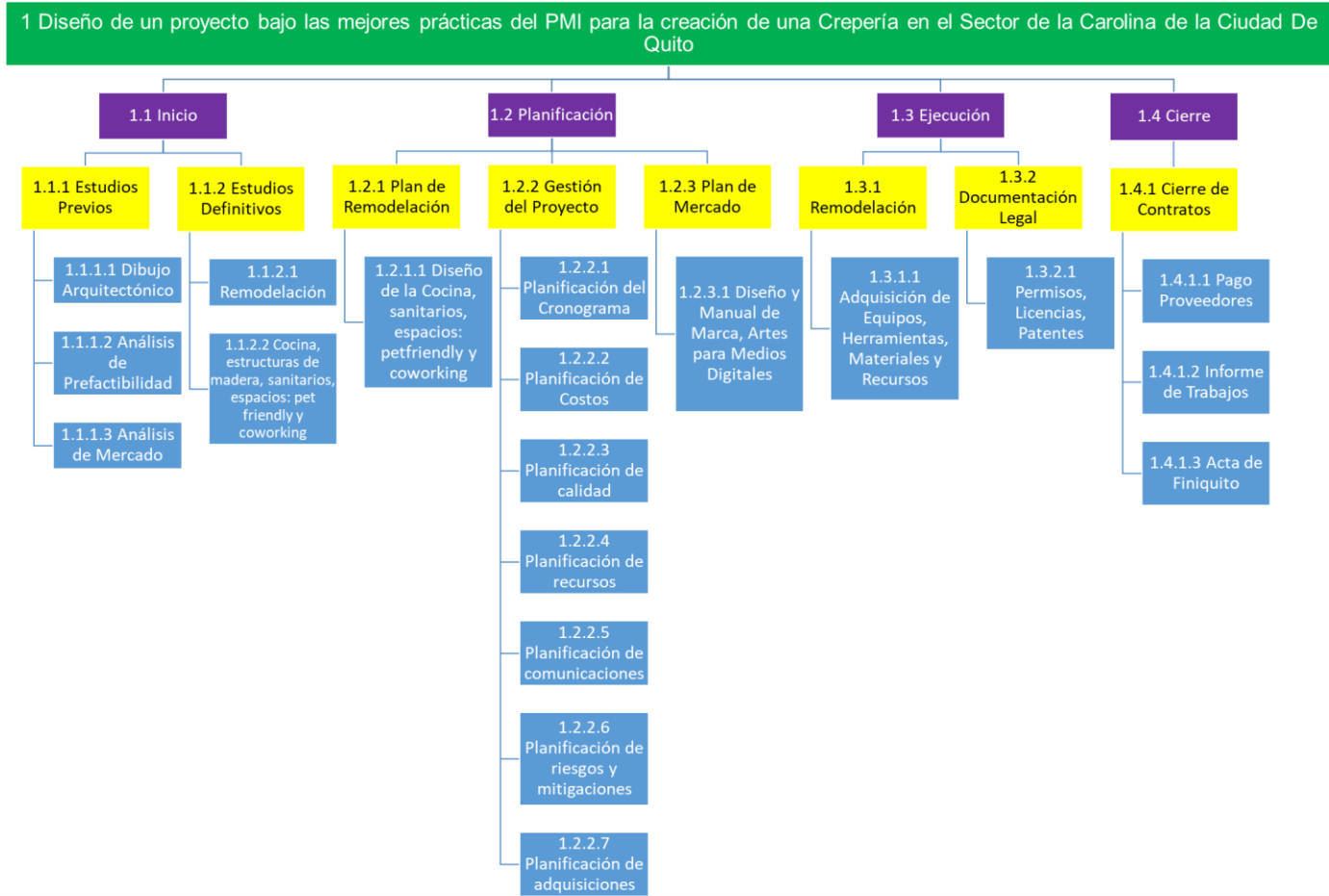


Figura 6: Estructura de desglose de trabajo (EDT)

3.1.1.6 Diccionario de la EDT

Tabla 7.- Diccionario de la EDT

DICCIONARIO EDT

**1 DISEÑO DE UN PROYECTO BAJO LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI
PARA LA CREACIÓN DE UNA CREPERÍA EN EL SECTOR DE LA
CAROLINA DE LA CIUDAD DE QUITO**

1.1.- Inicio	1.1.1.- Estudios previos	1.1.1.1- Dibujo Arquitectónico	Se elaboran planos de anteproyecto para determinar la distribución de las áreas del restaurante como la cocina, sanitarios, petfriendly, coworking, etc., así como también el aforo y demás opciones arquitectónicas.
		1.1.1.2.- Análisis de pre factibilidad	Se realiza este documento para determinar previamente si el proyecto es viable. Este análisis se calcula con el dibujo del anteproyecto.
		1.1.1.3.- Análisis de mercado	El estudio de mercado se realiza mediante métodos cuantitativos, con herramientas de entrevista, consultas particulares a restaurantes del

			sector y expertos de la industria.
	1.1.2.- Estudios definitivos	1.1.2.1.- Remodelación	Este documento sirve para determinar diseños.
		1.1.2.2.- Cocina, estructuras de madera, sanitarios, espacios: petfriendly y coworking	Estos documentos permiten diseñar el proyecto, estimar cantidades y determinar las ubicaciones.
1.2.- Planificación	1.2.1.- Plan de remodelación	1.2.1.1.- Diseño de la cocina, sanitarios, espacios: petfriendly y coworking	El documento detalla las especificaciones del diseño, metodologías de trabajo, presupuesto, y cronograma de ejecución de trabajos.

		1.2.2.1.- Planificación del cronograma	Debe contener: Definición, secuencia y estimación de actividades y desarrollo del cronograma del proyecto.
		1.2.2.2.- Planificación de costos	Debe contener: Estimación de los costos y el desarrollo del presupuesto del proyecto.
		1.2.2.3.- Planificación de calidad	Se detalla el procedimiento de la ejecución, detalles técnicos, normas de cumplimiento, métricas de control para el proyecto.
	1.2.2.- Gestión del proyecto	1.2.2.4.- Planificación de recursos	Se estima los recursos para la ejecución del proyecto según la necesidad, y se controlan.
		1.2.2.5.- Planificación de comunicaciones	En este documento se detalla el plan de gestión de comunicaciones: Matriz de información de interesados y la manera en la que se va a distribuir la información.
		1.2.2.6.- Planificación de riesgos y mitigación	Debe contener: la identificación de los riesgos, un análisis de cada uno, mitigación del riesgo y respuesta.

		1.2.2.7.- Planificación de adquisiciones	Este documento debe detallar: Tipo de contratación, Calificación de adquisición, identificación de actividades para cada adquisición, duración y montos.
	1.2.3.- Plan de mercado	1.2.3.1.- Diseño y Manual de Marca	El plan debe detallar los artes que serán utilizados, criterios de selección, material gráfico para publicación, diseño del restaurante.
1.3.- Ejecución	1.3.1.- Remodelación	1.3.1.1.- Adquisición de equipos, herramientas, materiales y recursos	Este documento define qué equipo, herramienta, material y recurso será utilizado dependiendo de la actividad y su funcionalidad.
	1.3.2.- Documentación legal	1.3.2.1.- Permisos, Licencias y Patentes	Este documento habilita al propietario poder operar.
1.4.- Cierre	1.4.1.- Cierre de contratos	1.4.1.1.- Pago de proveedores	Este documento habilita al proveedor ser pagado después de haber cumplido con su contrato, entrega de garantías.

		1.4.1.2.- Informe de Trabajos	El documento detalla el informe del trabajo realizado y su total cumplimiento en los tiempos y costos estipulados.
		1.4.1.3.- Acta de finiquito	El documento detalla la siguiente información: Involucrados, entregables, garantías, especificaciones, metodología, cronograma de ejecución y firmas de responsabilidad.

3.1.2 Gestión del cronograma

Según el PMI®, mediante la gestión del cronograma se incluirá procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. La programación del proyecto muestra un plan detallado de entrega de productos, servicios y resultados definidos en el alcance. Se definen las actividades e hitos con fechas aprobadas, planificadas, duraciones, recursos, dependencias, restricciones y se señala la ruta crítica, procesos los cuales se planifican en los siguientes procesos:

- ✓ Planificar la gestión del cronograma
- ✓ Definir las actividades
- ✓ Estimar la duración de las actividades
- ✓ Desarrollar el cronograma

En este proceso se desarrolla en base al alcance establecido en el que se desglosa las actividades predecesoras, actividades sucesoras, relaciones lógicas e hitos que

serán medidos en días. Se establece una regla para medición del desempeño del cronograma, tales como la gestión de valor ganado (EVM) y la variación del cronograma (SV). Este documento se entrega a los interesados y se comunicará por medio de reuniones de equipo.

Puntos como las políticas, los procedimientos y documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

3.1.2.1 Definir las actividades

En la definición de las actividades se aplicará la técnica de la descomposición para dividir y subdividir el alcance del proyecto, así como los entregables en pequeñas partes que sean manejables y definidos mediante la información establecida en la ETD que representen el esfuerzo necesario para completar un paquete de trabajo.

Según el PMI® “A lo largo del proyecto, los paquetes de trabajo se elaboran progresivamente para dar lugar a las actividades. Este proceso puede revelar trabajo que no era parte de la línea base del cronograma inicial, requiriéndose un cambio en las fechas de entrega u otros hitos significativos del cronograma que forman parte de la línea base de este”.

3.1.2.2 Estimar la duración de las actividades

Se tomará la lista de actividades dentro del cronograma del proyecto que sean secuenciadas considerando las dependencias que pueden existir entre sí, así como las restricciones y supuestos que pueden dar lugar a riesgos individuales afectando al cronograma del proyecto.

De esta manera se estimará la cantidad de períodos de trabajo necesarios para

finalizar las actividades individuales con los recursos estimados estableciendo el tiempo necesario para finalizar cada una de ellas, adicional se estimará el esfuerzo requerido y la cantidad de recursos disponibles

Se utiliza la herramienta de estimación paramétrica el cual utiliza una relación estadística entre datos históricos de otros proyectos.

Se calcula la estimación de la duración de las actividades con tres valores (Duración esperada "tE" = (Optimista "tO" + Más probable "tM" + Pesimista "tP") / 3), en caso de tener datos históricos insuficientes o subjetivos.

Tabla 8.- Estimación de actividades

ESTIMACIÓN DE ACTIVIDADES						
EDT	Actividad	Descripción	Duración	Comienzo	Fin	Responsable
1	Diseño de un proyecto bajo las mejores prácticas del PMI para la creación de una crepería en el sector de la Carolina de la ciudad de Quito		120 días	mar 01/12/20	vie 28/05/21	
1.1	Inicio		35 días	mar 01/12/20	jue 21/01/21	
1.1.1	Estudios previos		20 días	mar 01/12/20	mie 30/12/20	
1.1.1.1	Dibujo Arquitectónico	Se elaboran planos de anteproyecto para determinar la distribución	10 días	mar 01/12/20	mar 15/12/20	Diseñador arquitectónico / Patrocinador

		de las áreas del restaurante como la cocina, sanitarios, petfriendly, coworking, etc., así como también el aforo y demás opciones arquitectónicas				
1.1.1.2	Análisis de pre factibilidad	Se realiza este documento para determinar previamente si el proyecto es viable. Este análisis se calcula con el dibujo del anteproyecto.	10 días	mar 15/12/20	mie 30/12/20	Patrocinador / director del proyecto
1.1.1.3	Análisis de mercado	El estudio de mercado se realiza mediante métodos cuantitativos, con herramientas de entrevista, consultas particulares a restaurantes del sector y expertos de la industria.	10 días	mar 01/12/20	mar 15/12/20	Director de proyecto
1.1.2	Estudios definitivos		15 días	mie 30/12/20	jue 21/01/21	
1.1.2.1	Remodelación	Determinar diseños.	15 días	mie 30/12/20	jue 21/01/21	Diseñador arquitectónico

1.1.2. 2	Cocina, estructuras de madera, sanitarios, espacios: pet friendly y coworking	Diseñar el proyecto, estimar cantidades y determinar las ubicaciones.	15 días	mie 30/12/20	jue 21/01/21	Diseñador Arquitectónico
1.2	Planificación		20 días	jue 21/01/21	lun 01/03/21	
1.2.1	Plan de remodelación		20 días	jue 21/01/21	vie 19/02/21	
1.2.1. 1	Diseño de la cocina, sanitarios, espacios: pet friendly y coworking	Detallar las especificaciones del diseño, metodologías de trabajo, presupuesto, y cronograma de ejecución de trabajos	20 días	jue 21/01/21	vie 19/02/21	Diseñador arquitectónico
1.2.2	Gestión del Proyecto		20 días	jue 21/01/21	lun 01/03/21	
1.2.2. 1	Planificación del cronograma	Definición, secuencia y estimación de actividades y desarrollo del cronograma del proyecto.	2 días	jue 21/01/21	mar 26/01/21	Director de proyecto
1.2.2. 2	Planificación de costos	Estimación de los costos y el desarrollo del presupuesto del proyecto.	4 días	mar 26/01/21	mar 02/02/21	Director de proyecto
1.2.2. 3	Planificación de calidad	Detallar el procedimiento de la ejecución, detalles técnicos, normas de cumplimiento,	2 días	mar 02/02/21	vie 05/02/21	Director de proyecto

		métricas de control para el proyecto.				
1.2.2.4	Planificación de recursos	Estimar los recursos para la ejecución del proyecto según la necesidad, y se controlan.	3 días	vie 05/02/21	jue 11/02/21	Director de proyecto
1.2.2.5	Planificación de comunicaciones	Desarrollar el plan para la gestión de las comunicaciones , canales, dimensiones y tecnología.	3 días	jue 11/02/21	mie 17/02/21	Director de proyecto
1.2.2.6	Planificación de riesgos y mitigación	Identificación de los riesgos, un análisis de cada uno, mitigación del riesgo y respuesta.	3 días	mie 17/02/21	mar 23/02/21	Director de proyecto
1.2.2.7	Planificación de adquisiciones	Tipo de contratación, calificación de adquisición, identificación de actividades para cada adquisición, duración y montos.	3 días	mar 23/02/21	lun 01/03/21	Director de proyecto
1.2.3	Plan de mercado		10 días	mar 26/01/21	mie 10/02/21	
1.2.3.1	Diseño y Manual de Marca	Detallar los artes que serán utilizados, criterios de selección, material gráfico para	10 días	mar 26/01/21	mie 10/02/21	Proveedor

		publicación, diseño del restaurante.				
1.3	Ejecución		55 días	mar 02/03/21	mie 12/05/21	
1.3.1	Remodelación		55 días	mar 02/03/21	mie 12/05/21	
1.3.1. 1	Adquisición de equipos, herramientas, materiales y recursos	Definir qué equipo, herramienta, material y recurso será utilizado dependiendo de la actividad y su funcionalidad.	55 días	mar 02/03/21	mie 12/05/21	Director de proyecto / financiero
1.3.2	Documentación Legal		30 días	mar 02/03/21	mie 12/05/21	
1.3.2. 1	Permisos, Licencias y Patentes	Habilitación para poder operar.	30 días	mar 02/03/21	mie 14/04/21	Director y proyecto / financiero
1.4	Cierre		10 días	mie 12/05/21	vie 28/05/21	
1.4.1	Cierre de contratos		10 días	mie 12/05/21	vie 28/05/21	
1.4.1. 1	Pago de proveedores	Habilitación al proveedor a ser pagado después de haber cumplido con su contrato, entrega de garantías.	10 días	mie 12/05/21	jue 27/05/21	Director y proyecto / financiero
1.4.1. 2	Informe de trabajos	Detalla el informe del trabajo realizado y su total	10 días	mie 12/05/21	jue 27/05/21	Director y proyecto / financiero

		cumplimiento en los tiempos y costos estipulados.				
1.4.1.3	Actas de finiquito	Se realiza las actas y se documenta.	10 días	mie 12/05/21	jue 27/05/21	Director y proyecto / financiero
	FIN		0 días	vie 28/05/21	vie 28/05/21	

3.1.3 Gestión de los costos

En esta área se aplicará los procesos de planificación, estimación, presupuesto, gestión y control de los costos para cumplir con los objetivos del proyecto dentro del presupuesto aprobado que tienen interacción entre sí y con otros procesos de las diferentes áreas del conocimiento.

La consideración de adaptación que se emplea en este proceso es la de gestión del conocimiento con bases de datos financieras para los análisis necesarios, así como el de estimar y presupuestar a través de procedimientos para el control de los costos y del mismo presupuesto.

Para esta gestión se analizarán los siguientes puntos:

- ✓ Planificar la gestión de costos
- ✓ Estimar los costos
- ✓ Determinar el presupuesto

3.1.3.1 Planificar la gestión de los costos

En esta etapa del proceso se considera el cómo se define la estimación, el presupuesto establecido, la gestión, el monitoreo y el control de los costos del proyecto asociado al plan del cronograma y al plan de gestión de riesgos los mismo que influyen e impactan en lo resultados establecidos. De la misma manera se considera activos como los procedimientos de control financiero como revisiones de gastos y desembolsos realizados, bases de datos financieras para tener información precisa para tomar decisiones en pro de proyecto.

Así también se aplicará técnicas de análisis de los datos como la de alternativas (revisión de opciones estratégicas de financiación como auto-financiación y formas de adquirir los recursos), juicio de expertos con información de la industria y finalmente reuniones de planificación para desarrollar el plan de gestión de los costos.

La unidad de medida en la que se trabajará es en dólares americanos basado en las horas, días o semanas de trabajo del personal.

Las mediciones de rendimiento se realizarán con el análisis de valor ganado e información de índices de medición como el CPI (Índice de Desempeño del Costo), CV (Variación del Costo), EAC (Estimación a la Conclusión), ETC (estimación hasta la conclusión) y TCPI (Índice de Desempeño del Trabajo por Completar).

Tabla 9.- Análisis de valor ganado

Análisis de Valor Ganado			
Abreviatura	Nombre	Fórmula	Interpretación del resultado
CPI	Índice de Desempeño del Costo	$CPI = EV / EAC$	Mayor de 1,0 = Más difícil de completar Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menos de 1,0 = Más fácil de completar
CV	Variación del Costo	$CV = EV - AC$	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = En el costo planificado Negativa = Por encima del costo planificado
EAC	Estimación a la Conclusión	$EAC = BAC / CPI$	-
ETC	Estimación hasta la conclusión	$ETC = EAC - AC$	-
TCPI	Índice de Desempeño del Trabajo por Completar	$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$ $TCPI = (BAC - EV) / (EAC - AC)$	Mayor de 1,0 = Más difícil de completar Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menos de 1,0 = Más fácil de completar

EV = Valor planificado de todos los trabajos terminados en un punto en el tiempo

AC = costo incurrido en un punto en el tiempo

BAC = Presupuesto hasta la conclusión

3.1.3.2 Estimar los costos

La estimación de los costos consiste en desarrollar una aproximación del costo y evaluar cuantitativamente los recursos que incurren para la ejecución con revisiones periódicas a lo largo del proyecto.

Tabla 10.- Estimación de costos

ESTIMACIÓN DE COSTOS		
EDT	ACTIVIDAD	Costo
1	Diseño de un proyecto bajo las mejores prácticas del PMI para la creación de una Crepería en el Sector de la Carolina de la Ciudad De Quito	\$ 47.626,10
1.1	Inicio	\$ 3.150,00
1.1.1	Estudios previos	\$ 1.550,00
1.1.1.1	Dibujo Arquitectónico	\$ 250,00
1.1.1.2	Análisis de pre factibilidad	\$ 500,00
1.1.1.3	Análisis de mercado	\$ 800,00
1.1.2	Estudios definitivos	\$ 1.600,00
1.1.2.1	Remodelación	\$ 800,00
1.1.2.2	Cocina, estructuras de madera, sanitarios, espacios: pet friendly y coworking	\$ 800,00
1.2	Planificación	\$ 5.550,00
1.2.1	Plan de Remodelación	\$ 1.150,00
1.2.1.1	Diseño de la Cocina, sanitarios, espacios: pet friendly y coworking	\$ 1.150,00
1.2.2	Gestión del Proyecto	\$ 2.800,00
1.2.2.1	Planificación del cronograma	\$ 250,00
1.2.2.2	Planificación de costos	\$ 500,00
1.2.2.3	Planificación de calidad	\$ 350,00
1.2.2.4	Planificación de recursos	\$ 350,00
1.2.2.5	Planificación de comunicaciones	\$ 350,00

1.2.2.6	Planificación de riesgos y mitigación	\$ 500,00
1.2.2.7	Planificación de adquisiciones	\$ 500,00
1.2.3	Plan de mercado	\$ 1.600,00
1.2.3.1	Diseño y Manual de Marca, Artes para Medios Digitales	\$ 1.600,00
1.3	Ejecución	\$ 36.526,10
1.3.1	Remodelación	\$ 35.423,10
1.3.1.1	Adquisición de Equipos, Herramientas, Materiales y Recursos	\$ 35.423,10
1.3.2	Documentación legal	\$ 1.103,00
1.3.2.1	Permisos, Licencias, Patentes	\$ 1.103,00
1.4	Cierre	\$ 2.400,00
1.4.1	Cierre de contratos	\$ 2.400,00
1.4.1.1	Pago de proveedores	\$ 1.000,00
1.4.1.2	Informe de trabajos	\$ 600,00
1.4.1.3	Actas de finiquito	\$ 800,00
	FIN	

3.1.3.3 Determinar el presupuesto

Consiste en el proceso de sumar los costos estimados de las actividades o paquetes de trabajo para establecer la línea base autorizada en el proyecto la que permite monitorear y controlar el desempeño de acuerdo a lo aprobado inicialmente.

Como herramienta de control se utiliza el proceso Realizar el control Integrado de Cambios, para obtener la aprobación en caso de modificaciones en el proceso que

impacten directamente a la línea base de costos, que a su vez permitan analizar la relación entre los fondos del proyecto que se han consumido y el trabajo efectuado correspondientes a dichos gastos otorgando prioridad a la gestión de la línea base de costos aprobada.

Tabla 11.- Determinar el presupuesto

DETERMINAR EL PRESUPUESTO		
	ACTIVIDAD	COSTO
1.1	Inicio	\$ 3.150,00
1.2	Planificación	\$ 5.550,00
1.3	Ejecución	\$ 36.526,10
1.4	Cierre	\$ 2.400,00
Costo base del proyecto		\$ 47.626,10
Nómina del personal		\$ 22.190,49
Costo del proyecto		\$ 69.816,59
Capital de trabajo		\$ 12.121,40
Presupuesto		\$ 81.937,99

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

3.2.1 Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad

Se ejecuta la gestión de calidad para incorporar políticas de planificación, gestión y control de los requisitos para los productos y servicios que se ofrecen al cliente para su satisfacción alineados a actividades que permitan la mejora continua en los diferentes procesos y etapas del proyecto.

Se considera para este proceso el juicio de expertos que aporten con información o capacitaciones sobre el tema, la técnica de recopilación de datos con tormenta de ideas para el desarrollo de planes para la gestión de la calidad y el análisis de costo

beneficio en relación a las actividades previstas sean eficientes en materia de costos.

Para la gestión de la calidad se considera el análisis de documentos como informes de desempeño, de variación para minimizar riesgos en el cumplimiento de los requisitos y el análisis de procesos para identificar oportunidades de mejora.

Como entregables se optará por informes de gráficos y cualitativos para tomar medidas correctivas en base a recomendaciones para mejoras en los procesos y de producto.

Finalmente, para el control de la gestión de la calidad se aplicará el uso de cuestionarios y encuestas para obtener datos sobre la satisfacción del cliente en relación a los productos y el servicio ofrecido durante su estadía.

Tabla 12.- Proceso de control de calidad

PROCESO DE APLICACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD					
EDT	Descripción de la EDT	Requerimientos	Métricas	Frecuencia	Responsable
1.1.1.1.-	Dibujo arquitectónico	Determinar la distribución de las áreas del restaurante.	Pre factibilidad con indicadores positivos.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Diseñador arquitectónico / Patrocinador
1.1.1.2.-	Análisis de pre factibilidad	Determinar previamente si el proyecto es viable.	Análisis Financiero	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Patrocinador / director del proyecto
1.1.1.3.-	Análisis de mercado	Realizar el estudio de mercado para un público objetivo	Comprobar la existencia y aceptación de un mercado objetivo.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director de proyecto
1.1.2.1.-	Remodelación	Determinar Diseños	Cumplimiento de las normas y ordenanzas.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Diseñador arquitectónico

1.1.2.2.-	Cocina, estructuras de madera, sanitarios, espacios: pet friendly y coworking	Diseñar el proyecto, estimar cantidades y determinar las ubicaciones.	Cumplimiento de las normas y ordenanzas.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Diseñador arquitectónico
1.2.1.1.-	Diseño de la Cocina, sanitarios, espacios: pet friendly y coworking	Detallar las especificaciones del diseño, metodologías de trabajo, presupuesto, y cronograma de ejecución de trabajos	Verificación de buenas técnicas, practicas, buen uso de los materiales, buen uso de los equipos y cumplimiento de actividades correctamente ejecutadas.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Diseñador arquitectónico
1.2.2.1.-	Planificación del cronograma	Definir y estimar las actividades y el desarrollo del cronograma del proyecto.	Contemplar los tiempos establecidos para detallar las actividades.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del Proyecto
1.2.2.2.-	Planificación de costos	Estimar los costos y el desarrollo del presupuesto del proyecto.	Cumplir el presupuesto establecido.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del Proyecto
1.2.2.3.-	Planificación de calidad	Detallar el procedimiento de la ejecución, detalles técnicos, normas de cumplimiento, métricas de control para el proyecto.	Cumplimiento de normas, leyes y ordenanzas que rigen para la ejecución de este proyecto.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del Proyecto

1.2.2.4.-	Planificación de recursos	Estimar los recursos para la ejecución del proyecto según la necesidad.	Cumplimiento de especificaciones.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del Proyecto
1.2.2.5.-	Planificación de comunicaciones	Desarrollar el plan para la gestión de las comunicaciones, canales, dimensiones y tecnología.	Herramientas de comunicación que funcionen en un 100%.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del Proyecto
1.2.2.6.-	Planificación de riesgos y mitigaciones	Medir los riesgos, evaluarlos y planificar su mitigación	Prever los riesgos y medir su mitigación para reducirlos.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del Proyecto
1.2.2.7.-	Planificación de adquisiciones	Tipo de contratación, calificación de adquisición, identificación de actividades para cada adquisición, duración y montos.	Cumplimiento de especificaciones.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del Proyecto

1.2.3.1.-	Diseño y Manual de Marca, Artes para Medios Digitales	Detallar los artes que serán utilizados, criterios de selección, material gráfico para publicación, diseño del restaurante.	Desarrollo del Manual de Marca	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Proveedor
1.3.1.1.-	Adquisición de Equipos, Herramientas, Materiales y Recursos	Definir qué equipo, herramienta, material y recurso será utilizado dependiendo de la actividad y su funcionalidad	Cumplimiento de especificaciones.	Una vez a la semana durante el período de ejecución.	Director del proyecto / financiero
1.3.2.1.-	Permisos, Licencias, Patentes	Realizar los permisos.	Generar los permisos en los tiempos establecidos.	Seguimiento continuo desde el ingreso de los documentos a los entes de	Director del proyecto / financiero

				control y evaluación.	
1.4.1.1.-	Pago de proveedores	Realizar pago a proveedores, recepción de facturas, emisión de retenciones.	Verificar y gestionar todos los pagos a los proveedores.	Una vez a la semana	Financiero
1.4.1.2.-	Informe de trabajos	Detallar el informe del trabajo realizado y su total cumplimiento en los tiempos y costos estipulados.	Cumplimiento del trabajo asignado en los tiempos y costos estipulados.	Diariamente mientras la actividad esté en marcha	Director del proyecto / financiero
1.4.1.3.-	Actas de finiquito	Realizar actas de finiquito.	Cumplimiento de las actas de finiquito.	Una vez al mes	Financiero

3.2.2 Desarrollar la planificación de los recursos

En la planificación de los recursos se identificó los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. Se considera el proceso de adquirir recursos para obtener a los miembros del equipo y su desarrollo para mejorar las competencias, la interacción y el ambiente logrando un mejor desempeño, dirigirlo para dar seguimiento al desempeño, obtener retroalimentación y resolver problemas y gestionar cambios con el fin de optimizar el desempeño.

Para un manejo adecuado de acuerdos, decisiones se entregará el acta de constitución del equipo establecidos puntos relevantes como valores del equipo, pautas de comunicación, proceso para resolución de conflictos, pautas para reuniones y acuerdos del equipo.

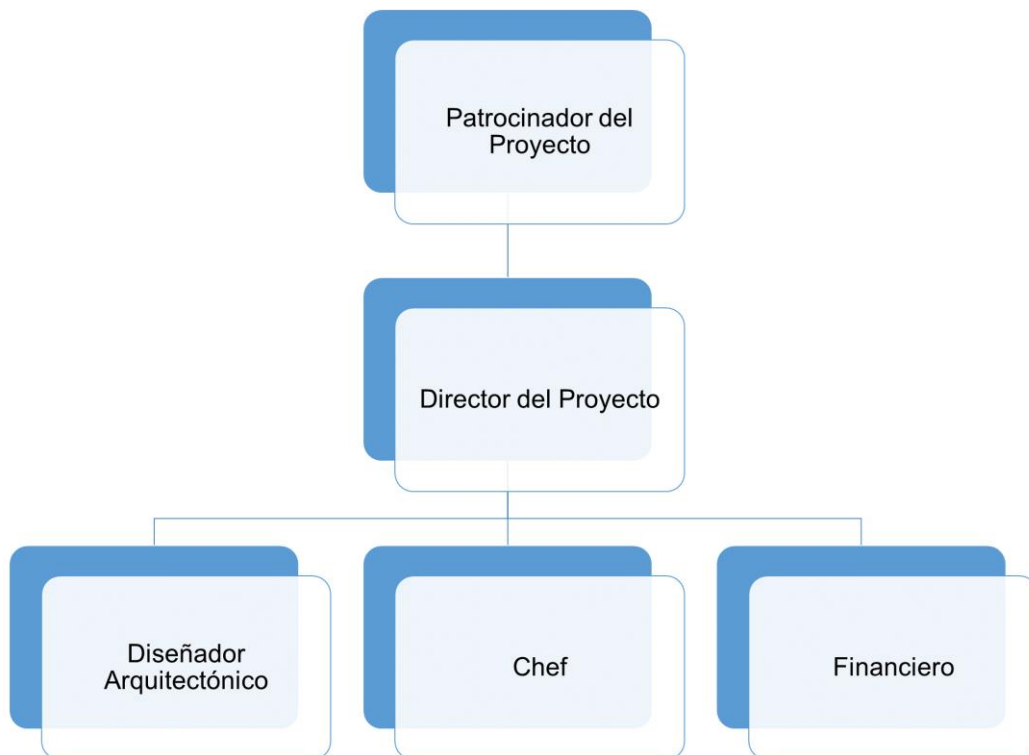


Figura 7: Diagrama de Recursos

Elaborador por: Autor

Tabla 13.- Adquisición del personal

LISTA DE LOS RECURSOS HUMANOS									
ID STK	Nombre	Rol	Remuneración	IVA (12%)	Subtotal	Total	IR (10%)	IVA (100%)	Total
STK01	Ing. Alberto Pérez	Patrocinador	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
STK02	Ing. Diego Pérez	Director de Proyecto	6.000,00	720	5.280,00	6.000,00	528	720	4.752,00
STK03	Arq. Carlos Moya	Diseñador arquitectónico	4.000,00	480	3.520,00	4.000,00	352	480	3.168,00
STK04	Ing. Diego Pérez	Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
STK05	Lic. Alejandra Pérez	Chef	2000	240	1.760,00	2.000,00	176	240	1.584,00

Estructura organizacional

Tabla 14.- Matriz de roles y responsabilidades

ROLES Y RESPONSABILIDADES			
ID STK	Nombre	Rol	Responsabilidades
STK01	Ing. Alberto Pérez	Patrocinador	Dotar de financiamiento para la ejecución del proyecto
STK02	Ing. Diego Pérez	Director de Proyecto	Planificar, ejecutar, controlar y cerrar el proyecto.
STK03	Arq. Carlos Moya	Diseñador arquitectónico	Realizar el estudio arquitectónico, detalles y diseños.
STK04	Ing. Diego Pérez	Financiero	Llevar las cuentas contables, generar contratos, seguimiento del personal obrero, pagos y liquidaciones.
STK05	Lic. Alejandra Pérez	Chef	Realizar el manual de etiqueta y protocolo, diseño y gramaje de platos.

Se ha identificado mediante matriz RACI las responsabilidades de los involucrados en cual se describe según su nomenclatura:

R= encargado de ejecutar la tarea

A= Aprobador de la tarea ejecutada por el responsable

C= Consultados por su opinión y análisis sobre la tarea a ejecutar

I= Personas informadas sobre el estado de la ejecución de la tarea.

Tabla 15.- Matriz de responsabilidades RACI

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES R.A.C.I.						
ID. EDT	Tarea	Patrocinador	Director de Proyecto	Diseñador arquitectónico	Financiero	Chef
1.1.- Inicio	1.1.1.1- Dibujo arquitectónico	I	A	R	I	C
	1.1.1.2.- Análisis de pre factibilidad	A	R		I	
	1.1.1.3.- Análisis de mercado	A	R	I	C	C
	1.1.2.1.- Remodelación	I	A	R		I
	1.1.2.2.- Cocina, estructuras de madera, sanitarios, espacios: pet friendly y coworking	I	A	R		I

1.2.- Planificación	1.2.1.1.- Diseño de la Cocina, sanitarios, espacios: petfriendly y coworking	I	A	R		I
	1.2.2.1.- Planificación del cronograma	A	R	I	C	C
	1.2.2.2.- Planificación de costos	A	R	I	C	C
	1.2.2.3.- Planificación de calidad	A	R	I	I	C
	1.2.2.4.- Planificación de recursos	I	A	I	R	
	1.2.2.5.- Planificación de comunicaciones	I	R	I	C	
	1.2.2.6.-Planificación de riesgos y mitigación	I	R	I	C	C
	1.2.2.7.-Planificación de adquisiciones	A	R	I	C	I
	1.2.3.1.- Diseño y Manual de Marca, Artes para Medios Digitales	I	A		C	C
1.3.- Ejecución	1.3.1.1.- Adquisición de Equipos, Herramientas, Materiales y Recursos	A	R	C	R	C

	1.3.2.1.- Permisos, Licencias, Patentes	I	R		R	
1.4.- Cierre	1.4.1.1.- Pago de proveedores	A	A		R	
	1.4.1.2.- Informe de Trabajos	A	R	I	R	I
	1.4.1.2.- Actas de finiquito	A	A	I	R	I

3.2.3 Desarrollar la planificación de las comunicaciones

La información como fuente de ejecución en los procesos del proyecto se efectuará oportunamente de acuerdo a lo planificado hacia los involucrados, evitando desinformación, malentendidos generando incluso menos errores en las actividades y logrando una comunicación efectiva entre los miembros.

La comunicación será realizada a través de una dimensión formal que implica reuniones, agendas, actas de reunión que permiten conocer en un determinado momento la situación real en la que se encuentran todos los miembros del equipo siendo esta una comunicación interactiva.

Las herramientas para utilizar en el plan de las comunicaciones serán:

- Matriz de comunicación de la información.
- Identificación de la Información para transmitir.
- Reuniones.

Tabla 16.- Matriz de comunicación de información del proyecto

MATRIZ DE COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO							
Tipo de información	Grupo de procesos	Detalle de la información	Canal	Propietario	Frecuencia	Mecanismo de transmisión	Audiencia
Acta de constitución	Inicio	Alta	Reunión Presencial	Patrocinador	Una sola vez	Documento escrito	Patrocinador / director de proyecto
Planificación	Planificación	Alta	Reunión Presencial	Director de proyecto	Diaria	Acta de reunión y documentos escritos	Equipo de proyecto
Ejecución del proyecto	Ejecución	Alta	Reunión de equipo + informes	Director de proyecto	Semanal	Acta de reunión y documentos escritos	Equipo de proyecto
Reporte de adquisiciones	Ejecución	Alta	Escrita / Presencial	Financiero	Semanal	Acta de reunión y documentos escritos	Equipo de proyecto
Información financiera	Ejecución	Alta	Escrita / Presencial	Financiero	Semanal	Acta de reunión y documentos escritos	Equipo de proyecto
Control de cambios	Monitoreo y control	Alta	Escrita / presencial	Director de proyecto	Semanal	Acta de reunión y solicitud de cambio	Equipo de proyecto

Informe de Permisos, Licencias y Patentes	Ejecución	Alta	Escrita / reunión de equipo	Financiero	Quincenal	Acta de reunión y documentos escritos	Equipo de proyecto
Informe de trabajos	Cierre	Alta	Escrita / reunión de equipo	Director de proyecto	Las veces que sea necesarias	Acta de reunión y documentos escritos	Equipo de proyecto
Liquidación	Cierre	Media	Reunión Presencial + acta	Financiero	Las veces que sea necesarias	Actas de finiquito	Equipo de proyecto

Tabla 17.- Matriz de eventos de comunicaciones

GUÍA PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN	
Medios de comunicación	Descripción
Reuniones presenciales	<p>Las reuniones presenciales deben ser planificadas y notificadas con al menos 72 horas de anticipación mediante, llamada, mensaje de texto o WhatsApp notificando la hora y el lugar establecido.</p> <p>Este tipo de reuniones tendrán una duración de no más de 120 minutos en donde se firmará una bitácora de asistencia y se plasmará los temas tratados, conclusiones y recomendaciones.</p>
Reunión de equipo	<p>Las reuniones de equipo se efectuarán todos los días lunes y en caso de fuerza mayor se podrá cambiar el día siempre y cuando se comunique con 48 horas de anticipación.</p> <p>Este tipo de reuniones tendrán una duración de no más de 60 minutos en donde se firmará una bitácora de asistencia y se plasmará los temas tratados, conclusiones y recomendaciones.</p>
Acta de reunión	<p>El acta de reunión debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de oficio. Fecha. Personas involucradas. Principales temas tratados en la reunión. Conclusiones. Recomendaciones. Firma de todos los involucrados.

3.3 Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos

3.3.1 Planificar la gestión de riesgos

Se planifica la gestión de los riesgos considerando los procesos que conllevan con el objetivo de aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir el impacto de riesgos negativos que pueden presentarse a lo largo del transcurso del proyecto.

Se considera a los activos relevantes que pueden influir en el proyecto como por ejemplo roles y responsabilidades, los niveles de autoridad para la toma de decisiones y el repositorio de lecciones aprendidas en el transcurso del proyecto. Adicional se tomará para el análisis de riesgos un extracto de una estructura de desglose de los riesgos categorizados o agrupados en todas las fuentes de riesgo que puedan presentarse para controlarlos y dar el respectivo seguimiento incrementando las oportunidades de cumplir cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

Tabla 18.- Identificar los riesgos

IDENTIFICADOR DE RIESGOS											
ID #	ENTREGABLE AFECTADO	RIESGO ID	CAUSA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFECTO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DISPARADOR	ALCANCE	CRONOGRAMA	COSTO	CALIDAD
1.1	Acta de constitución del proyecto	R01	Debido a que no se aprueba el cronograma y presupuesto por parte de la dirección técnica	No se firme el acta de constitución del proyecto	No se cumpla con el cronograma ni el presupuesto	Amenaza	Errónea estipulación de los costos y tiempos	x	x	x	x
1.1.1.1	Dibujo Arquitectónico	R02	Debido a un mal diseño	El restaurante no es funcional	No es atractivo	Amenaza	Bajo índice de aceptación			x	x
1.1.1.2	Análisis de Pre factibilidad	R03	Debido a que no se identifique información fidedigna	La información no sea precisa	Información imprecisa	Amenaza	Cálculos erróneos.	x	x	x	x

1.1.1.3	Análisis de mercado	R04	Debido a un direccionamiento erróneo del mercado se produzca una información no deseada	Desviación del estudio de mercado	Información falsa	Amenaza	No estar acorde al público objetivo y sus referentes	x			x	x
1.2.2.1	Remodelación	R05	Debido a un mal diseño	El restaurante no es funcional	No es atractivo	Amenaza	Bajo índice de aceptación				x	x
1.2.2.2	Diseño de la Cocina, sanitarios, espacios: petfriendly y coworking	R06	Debido a falta de consideración de factores especiales	Deficiencia en la calidad o mal funcionamiento de los trabajos	Mal funcionamiento de la estructura, instalaciones sanitarias y espacios	Amenaza	Mal funcionamiento	x	x		x	
1.2.3.1	Diseño y Manual de Marca, Artes para Medios Digitales	R07	Debido a un mal diseño	El restaurante no llama la atención	Bajo posicionamiento	Amenaza	Bajo índice de aceptación				x	x
1.3.1.1	Adquisición de Equipos, Herramientas, Materiales y Recursos	R8	Falta de liquidez	No tener aliados estratégicos	Incremento en los costos	Oportunidad	Compartir riesgos	x	x		x	x

1.3.2.1	Permisos, Licencias, Patentes	R9	Debido a una mala gestión de los entes gubernamentales y de control no se pueda operar.	Retraso en el cronograma	Retraso en plazos	Amenaza	Multas generadas	x	x	x	
1.4.1.1	Pago Proveedores	R10	Falta de liquidez	Falta de liquidez	No se pueda cumplir con el contrato con los proveedores	Oportunidad	Canje	x		x	
1.4.1.3	Cierre de contratos	R11	Falta de liquidez	Falta de liquidez	No se pueda cumplir con el contrato con los proveedores	Oportunidad	Canje	x		x	

3.3.2 Análisis cualitativo de los riesgos

Tabla 19.- Matriz de probabilidad de impacto

Probabilidad	5	MUY ALTO					
	4	ALTO					
	3	MEDIO					
	2	BAJO					
	1	MUY BAJO					
			1	2	3	4	5
		MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO	
		Impacto					

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	
15 a 25	Riesgo Critico
5 a 12	Riesgo medio
1 a 4	Riesgo Menor

Tabla 20.- Matriz de resultados de análisis cualitativo

MATRIZ DE RESULTADOS DE ANÁLISIS CUALITATIVO																										
ID #	ENTREGABLE AFECTADO	RIESGO ID	PROBABILIDAD	IMPACTO	MATRIZ DE CALOR																					
1.1	Acta de constitución del proyecto	R01	MEDIO	MUY ALTO	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="4" style="background-color: black; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">Probabilidad</td> <td style="text-align: center;">MA</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="background-color: red;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="background-color: red;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">M</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="text-align: center; background-color: red;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: red;"></td> </tr> </table>	Probabilidad	MA					A					M				X	B				
Probabilidad	MA																									
	A																									
	M				X																					
	B																									

						MB						
							MB	B	M	A	MA	
							Impacto					
1.1.1.1	Dibujo Arquitectónico	R02	MEDIO	MUY ALTO	Probabilidad	MA						
						A						
						M					X	
						B						
						MB						
											MB	B
						Impacto						
1.1.1.2	Análisis de Pre factibilidad	R03	MEDIO	MUY ALTO	Probabilidad	MA						
						A						
						M					X	
						B						
						MB						
											MB	B
						Impacto						
1.1.1.3	Análisis de mercado	R04	MEDIO	ALTO	Probabilidad	MA						
						A						
						M				X		
						B						
						MB						
											MB	B
						Impacto						
1.2.2.1	Remodelación	R05	MEDIO	MEDIO	Probabilidad	MA						
						A						

						M			X		
						B					
						MB					
							MB	B	M	A	MA
							Impacto				
1.2.2.2	Diseño de la Cocina, sanitarios, espacios: petfriendly y coworking	R06	MEDIO	MUY ALTO	Probabilidad	MA					
						A					
						M					X
						B					
						MB					
							MB	B	M	A	MA
						Impacto					
1.2.3.1	Diseño y Manual de Marca, Artes para Medios Digitales	R07	BAJO	ALTO	Probabilidad	MA					
						A					
						M					
						B				X	
						MB					
							MB	B	M	A	MA
						Impacto					
1.3.1.1	Adquisición de Equipos, Herramientas, Materiales y Recursos	R8	MEDIO	MUY ALTO	Probabilidad	MA					
						A					
						M					X
						B					
						MB					
							MB	B	M	A	MA
						Impacto					

1.3.2.1	Permisos, Licencias, Patentes	R9	BAJO	MEDIO	Probabilidad	MA						
						A						
						M						
						B			X			
						MB						
								MB	B	M	A	MA
								Impacto				
1.4.1.1	Pago Proveedores	R10	MEDIO	MUY ALTO	Probabilidad	MA						
						A						
						M					X	
						B						
						MB						
								MB	B	M	A	MA
								Impacto				
1.4.1.3	Cierre de contratos	R11	MEDIO	MUY ALTO	Probabilidad	MA						
						A						
						M					X	
						B						
						MB						
								MB	B	M	A	MA
								Impacto				

3.3.3 Planificación para mitigación de riesgos

Dentro de las respuestas estratégicas para los riesgos del proyecto es poder mitigar cada uno de los riesgos que pueden existir durante el proyecto y que a través del Director del proyecto y cada uno de los involucrados bajo sus roles y responsabilidades deben accionar para el cumplimiento y logro de los objetivos.

Tabla 21.- Respuesta a riesgos

RESPUESTA A RIESGOS					
RIESGO ID	ENTREGABLE AFECTADO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACCIÓN
R01	Acta de constitución del proyecto	No se firme el acta de constitución del proyecto	Patrocinador	Evitar	Ciclo de Deming (PHVA).
R02	Dibujo Arquitectónico	El restaurante no es funcional	Diseñador Arquitectónico	Transferir	Contratar a un especialista en diseño arquitectónico e imagen de interiores.
R03	Análisis de Pre factibilidad	La información no sea precisa	Director del Proyecto	Mitigar	Generar la información suficiente a detalle para obtener resultados mucho más acertados.
R04	Análisis de mercado	Desviación del estudio de mercado	Director del Proyecto	Mitigar	Realizar una encuesta a público que aplique al mercado.
R05	Remodelación	El restaurante no es funcional	Diseñador Arquitectónico	Transferir	Contratar a un especialista en diseño arquitectónico e imagen de interiores.

R06	Diseño de la Cocina, sanitarios, espacios: petfriendly y coworking	Deficiencia en la calidad o mal funcionamiento de los trabajos	Diseñador Arquitectónico	Transferir	Contratar a un especialista en diseño arquitectónico e imagen de interiores.
R07	Diseño y Manual de Marca, Artes para Medios Digitales	El restaurante no llama la atención	Proveedor	Transferir	Contratar a un especialista en MKT.
R8	Adquisición de Equipos, Herramientas, Materiales y Recursos	No tener aliados estratégicos	Director del Proyecto / Financiero	Evitar	Realizar acercamientos y alianzas estratégicas con los mejores proveedores de equipos, herramientas y materiales para firmar convenios.
R9	Permisos, Licencias, Patentes	Retraso en el cronograma	Financiero	Evitar	Asesorarse y si es el caso contratar a alguien quién realice los trámites.
R10	Pago Proveedores	Falta de liquidez	Financiero	Evitar	Conseguir un crédito.

R11	Cierre de contratos	Falta de liquidez	Director de proyecto / Financiero	Evitar	Conseguir un crédito.
-----	---------------------	-------------------	-----------------------------------	--------	-----------------------

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

3.4.1 Gestión de las adquisiciones

La gestión de adquisiciones incluye procesos que permitan la compra, adquisición productos y/o servicios como la planificación, el efectuar y controlar las adquisiciones fuera del equipo del proyecto que serán autorizados por miembros del equipo el proyecto para identificar a los proveedores potenciales.

En esta etapa del proceso es importante definir los contratos entre las partes con sus respectivos términos y condiciones, los acuerdos establecidos de carácter jurídico donde se describa claramente los productos y servicios que se definan entre el comprador y los proveedores.

El Director del proyecto será quien asumirá el rol de autorizador de compras y la adquisición con proveedores al ser un negocio nuevo dentro de la industria considerando aspectos como la complejidad, ubicación física y el entorno regulatorio para ejecutar el proceso de manera transparente.

Herramientas como la investigación de mercados será aplicada para análisis de la capacidad de la industria y los vendedores existentes con reuniones directas con los proveedores buscando el mejor beneficio que permita crear rentabilidad para el negocio.

Al ser los fondos propios se definirán que actividades serán desarrolladas en el proceso de adquisición, las mismas que se documentarán según el proceso de licitación, tipo de contratación, análisis de proveedores y tipo de documentación solicitada.

Documento estándar de adquisición:

- Especificaciones de los materiales
- Metodología de remodelación
- Análisis de Selección de Proveedores
- Minuta de Contrato.
- Acta de entrega – recepción
- Lecciones aprendidas de anteriores proyectos

Tipo de Contrato:

Los tipos de contrato a ser utilizados para las cotizaciones a ser solicitadas es el Contrato de Precio Fijo que de acuerdo con la Guía PMBOK®, este establece un precio total fijo para el producto o servicio que se requiere.

Restricciones y Supuestos de las Adquisiciones:

Los valores considerados en el presupuesto inicial no superarán el valor de las cotizaciones presentadas por los proveedores, con el objetivo de cumplir con lo establecido en el presupuesto inicial.

Tabla 22.- Restricciones y supuestos

RESTRICCIONES Y SUPUESTOS	
5	La función de adquisiciones es adquirir los bienes y contratar los servicios que las diferentes unidades soliciten.
1	Ningún involucrado podrá realizar una adquisición directamente, únicamente podrá sugerir o solicitar proformas.
2	Las adquisiciones estará abierto permanentemente pero sólo el Patrocinador y/o Director del Proyecto podrán dar el ok definitivo para la compra.

3	Mantener un stock óptimo de los recursos requeridos.
4	El Patrocinador, Director del proyecto y/o la dirección Financiera, podrán en cualquier momento revisar los procesos de las adquisiciones, auditar y revisar el stock a la fecha.
5	En las compras no se permitirá la fracción o división de facturas.

Tabla 23.- Responsables

RESPONSABLES	
Director del proyecto	Responsable de llenar la solicitud de adquisiciones.
Diseñador Arquitectónico	Es responsable de revisar desde el punto de vista técnico las solicitudes de compra, coloca atributos técnicos en base a materiales, dimensiones, colores, etc.
Financiero	Su responsabilidad en el proceso es verificar que las diferentes unidades cuenten con el presupuesto respectivo para la adquisición, podrá negar o aprobar en función de la disponibilidad del presupuesto.
Chef	Es responsable de revisar desde el punto de vista técnico las solicitudes de compra, coloca atributos técnicos en base a materiales, dimensiones, colores, etc.

Políticas generales:

1. Con el propósito de obtener mayores y mejores precios con los proveedores se esperará reunir varias órdenes de compra para adquirir lo solicitado por volumen.

2. Dentro del proceso de adquisiciones es importante la cotización de lo que se requiere adquirir, por lo tanto, es necesario que se mantenga una base de datos actualizada con los precios de los productos o servicios relacionados con los proveedores para agilizar el proceso.
3. Es responsabilidad de cada involucrado controlar y medir su presupuesto, además de controlar también la cantidad de material utilizado.

Compra de activos fijos:

Para la adquisición de Activos Fijos se procederá bajo los mismos pasos de las compras de bienes y servicios mencionados anteriormente, con las autorizaciones respectivas. Una vez que se adquiera el activo fijo este será entregado al interesado solicitante, la misma que en conjunto con el financiero procederán a verificar y etiquetar.

3.4.2 Gestión de los involucrados del proyecto

3.4.2.1 Identificación de los interesados

El objetivo al identificar a los interesados en el negocio es reconocer a las personas que puedan impactar de manera positiva, así como negativa en los resultados esperados del negocio en función a los diferentes roles y actividades definidas en los diferentes cargos, esto a través del proceso de identificarlos y que se encuentren alineados a los objetivos del proyecto así como el análisis de los interesados y se emitirá el registro que incluya la información de identificación, información de evaluación y clasificación de los mismos.

Se evalúa y mide también el nivel de involucramiento y expectativa de cada interesado a través de la planificación, la gestión y el monitoreo lo cual genera un importante impacto en los resultados esperados y en base a una comunicación

continua. Finalmente se considera el número de interesados, las relaciones que existen entre sí y la tecnología de la comunicación para una oportuna manera de conexión y comunicación.

Tabla 24.- Matriz de los interesados

LISTADO DE LOS INTERESADOS							
ID STK	Nombre	Rol	Expectativa		P	I	V
STK01	Ing. Alberto Pérez	Patrocinador	EX01	Crecimiento de la empresa,	A	A	D
			EX02	Posicionamiento de la marca	A	A	D
			EX03	Proyecto rentable	A	A	D
STK02	Ing. Diego Pérez	Director del Proyecto	EX04	Controlar y monitorear los entregables	M	A	D
			EX05	Llegar a una negociación ganar - ganar con los proveedores.	A	A	D
			EX06	Cumplir con el presupuesto planificado.	A	M	D
			EX07	Mitigar los riesgos y cumplir con los planes de respuesta.	M	M	B
STK03	Arq. Carlos Moya	Diseñador arquitectónico	EX08	Realizar diseños modernos y vanguardistas	A	B	D
			EX09	Elaborar la metodología de trabajo.	M	A	D
			EX10	Coordinar los trabajos con todos los involucrados.	B	A	D
			EX11	Ejecutar los trabajos de acuerdo a los diseños, metodología, especificaciones, costos y presupuesto.	A	B	B

			EX12	Ejecutar de manera eficiente, efectiva y óptima los rubros de obra y mejorar continuamente los rendimientos de materiales y mano de obra.	A	M	B
STK04	Proveedores	Proveedores	EX13	Cumplir con las especificaciones técnicas.	A	B	B
			EX14	Cumplir con el cronograma y presupuesto.	A	B	B
			EX15	Cumplir con metodologías de trabajo.	A	B	B
STK05	Entidades Gubernamentales y de control	Entidades Gubernamentales y de control	EX16	Realizar los trámites de manera eficaz	B	B	D
			EX17	Sacar las licencias, patentes y permisos necesarios para operar.	B	B	B
STK06	Ing. Diego Pérez	Financiero	EX18	Llevar las cuentas y los pagos al día.	A	A	D
			EX19	Realizar liquidaciones al cierre del proyecto y según avance de obra.	A	M	D
			EX20	Dar facilidad de liquidez al proyecto.	M	M	D
STK07	Lic. Alejandra Pérez	Chef	EX21	Cumplir con las especificaciones técnicas.	A	B	B
			EX22	Cumplir con el cronograma y presupuesto.	A	B	B

			EX23	Cumplir con metodologías de trabajo.	A	B	B
--	--	--	------	--------------------------------------	---	---	---

4 Análisis económico y financiero del proyecto y su viabilidad

Antecedentes

Este proyecto nace como un emprendimiento ecuatoriano que busca innovar el sector gastronómico a través de la elaboración de Crepes y Waffles de dulce y sal, fusionando la comida típica ecuatoriana y francesa.

Además, dentro de la crepería se implementará un espacio para coworking, shows en vivo como artistas, monólogos y shows de comida. Todo esto, bajo un concepto que conjuga mobiliaria trabajada en madera, dando así un estilo rústico y elegante con sus diferentes tipos de diseño.

Del mismo modo, se ha tomado en cuenta la creciente preocupación por el cuidado de los animales y se establecerá un área pet friendly dentro del establecimiento.

Oportunidad

El sector donde va a ser implementado el Restaurante Crepería Richê mantiene casi todos los días del año un alto tráfico de personas por encontrarse muy cerca al Parque de la Carolina y a unos de los sectores financieros, comerciales y hoteleros más importantes de la ciudad de Quito.

Debido a la relevancia de dichos factores, se consideran estos como el mejor escenario para poner en marcha este restaurante de Crepes & Waffles, el cual brindará una nueva opción de alimentos, bebidas y ambiente.

4.1 Análisis Financiero

El objetivo del Estudio Financiero es determinar la factibilidad del proyecto. Para ello, se conseguirá, de acuerdo al estudio de mercado y análisis previos, los índices financieros que determinan si el proyecto es viable o no.

En el Estudio se construirán los estados financieros proyectados para 5 años, y determinando los principales índices financieros que reflejan la factibilidad.

Los estados financieros proyectados son:

- Presupuesto
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Flujos de Caja

Los índices financieros y de factibilidad son:

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Tiempo de recuperación de la Inversión

4.1.2 Estados Financieros

4.1.2.1 Presupuesto

Proyecta los ingresos calculados, a partir de las ventas pronosticadas y el promedio de los precios

Tabla 25.- Inversión Inicial

INVERSION INICIAL									
ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5
Inmuebles:									
Construccion Inmobiliario Madera	1	\$ 11.696,57	\$ 11.696,57	5	\$ 2.339,31	\$ 2.339,31	\$ 2.339,31	\$ 2.339,31	\$ 2.339,31
Etapa 1	1	\$ 7.412,37	\$ 7.412,37						
Etapa 2	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00						
Etapa 3	1	\$ 2.284,20	\$ 2.284,20						
Construccion Cocina	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	5	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Arquitectura	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	5	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Sistema Audio	1	\$ 2.184,22	\$ 2.184,22	5	\$ 436,84	\$ 436,84	\$ 436,84	\$ 436,84	\$ 436,84
Construccion Baños	1	\$ 700,00	\$ 700,00	5	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
Rubros Varios	1	\$ 315,00	\$ 315,00						
Ferreteria y construccion	1	\$ 829,62	\$ 829,62						
Iluminacion	1	\$ 800,00	\$ 800,00	5	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Subtotal			\$ 22.325,41	5	\$ 4.236,16	\$ 4.236,16	\$ 4.236,16	\$ 4.236,16	\$ 4.236,16
Maquinaria (detalle c/u):									
Cafetera Industrial	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	5	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Batidora	3	\$ 80,00	\$ 240,00	5	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
Licuadoras	2	\$ 206,84	\$ 413,68	5	\$ 82,74	\$ 82,74	\$ 82,74	\$ 82,74	\$ 82,74
Creperas	2	\$ 382,98	\$ 765,96	5	\$ 153,19	\$ 153,19	\$ 153,19	\$ 153,19	\$ 153,19
Waflera	2	\$ 733,19	\$ 1.466,38	5	\$ 293,28	\$ 293,28	\$ 293,28	\$ 293,28	\$ 293,28
Batidora industrial	1	\$ 749,00	\$ 749,00	5	\$ 149,80	\$ 149,80	\$ 149,80	\$ 149,80	\$ 149,80
Menaje	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	5					
Refrigeradora	1	\$ 800,00	\$ 800,00	5	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Calefactores	2	\$ 400,00	\$ 800,00						
Congeladora	1	\$ 500,00	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Subtotal			\$ 11.035,02	5	\$ 1.787,00	\$ 1.787,00	\$ 1.787,00	\$ 1.787,00	\$ 1.787,00
Equipos Tecnologicos:									
Laptops	1	\$ 350,00	\$ 350,00	5	\$ 116,67	\$ 116,67	\$ 116,67		
Sistema de facturacion	1	\$ 700,00	\$ 700,00	5	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ 233,33		
Sistema de alarma	1	\$ 300,00	\$ 300,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00		
Tv	1	\$ 550,00	\$ 550,00	5	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33		
Subtotal			\$ 1.900,00	5	\$ 633,33	\$ 633,33	\$ 633,33		
Muebles:									
Basureros	4	\$ 14,49	\$ 57,96						
Teléfono	1	\$ 36,00	\$ 36,00						
Suminitros de Oficina	1	\$ 68,71	\$ 68,71						
Subtotal			\$ 162,67		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ 35.423,10		\$ 6.656,50	\$ 6.656,50	\$ 6.656,50	\$ 6.023,16	\$ 6.023,16

Tabla 26.- Activos Intangibles / Amortización

ACTIVOS INTANGIBLES				AMORTIZACION			
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR	VALOR
						AÑO	RESIDUAL
1	Constitución de la empresa:	1	\$ 679,00	\$ 679,00	5	\$ 135,80	0
2	IEPI	1	\$ 224,00	\$ 224,00	5	\$ 44,80	0
3	Permisos	4	\$ 200,00	\$ 200,00	5	\$ 40,00	0
TOTAL				\$ 1.103,00		\$ 220,60	0

Tabla 27.- Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	TOTAL	Numero Meses	TOTAL
	Materia prima:			
1	Insumo Crepes y Waffles	\$ 893,80	3	\$ 2.681,40
2	Insumo Bebidas	\$ 200,00	3	\$ 600,00
3	Insumo Cafes	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00
	Subtotal	\$ 1.593,80		
4	Remuneraciones	\$ 1.380,00	3	\$ 4.140,00
	Uniformes	\$ 300,00	2	\$ 600,00
5	Publicidad	\$ 400,00	1	\$ 400,00
8	Arriendos	\$ 1.100,00	2	\$ 2.200,00
	TOTAL			\$ 12.121,40

Tabla 28.- Nómina Personal Planta

NOMINA PERSONAL DE PLANTA										
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	Vacaciones	Año 1
1	Chef	\$ 600,00	1	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 340,00	\$ 874,80	\$ -	\$ 453,25	\$ 9.468,05
2	Asistente Chef	\$ 400,00	1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 340,00	\$ 583,20	\$ -	\$ 362,60	\$ 6.485,80
3	Andrea Villacres	\$ 380,00	1	\$ 4.560,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 554,04	\$ -	\$ 362,60	\$ 6.236,64
	TOTAL	\$ 1.380,00	3	\$ 16.560,00	\$ 1.380,00	\$ 1.060,00	\$ 2.012,04	\$ -	\$ 1.178,45	\$ 22.190,49

Tabla 29.- Costos Anuales – Valoración

COSTOS ANUALES - VALORACION											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR Unitario	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Insumo Crepes y Waffles	5760	\$ 2,37	6077	2,49	6411	2,61	6764	2,74	7136	2,88
2	Insumo Bebidas	12500	\$ 1,00	13188	1,06	13913	1,11	14678	1,17	15485	1,24
3	Insumo Cafes	24600	\$ 0,40	25953	0,42	27380	0,45	28886	0,47	30475	0,50
	SUBTOTAL M.P.	42860	\$ 35.985,44	45217	\$ 39.980,71	47704	\$ 44.419,80	50328	\$ 49.352,02	53096	\$ 54.832,19
1	Salarios		\$ 15.953,85		\$ 16.284,09		\$ 16.621,18		\$ 16.965,23		\$ 17.316,41
	SUBTOTAL M.O.D.		\$ 15.953,85		\$ 16.284,09		\$ 16.621,18		\$ 16.965,23		\$ 17.316,41
3	Sevicios Contables		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00
	SUBTOTAL INDIRECTOS		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00		\$ 4.800,00
	TOTAL		\$ 56.739,29		\$ 61.064,81		\$ 65.840,97		\$ 71.117,25		\$ 76.948,60

Tabla 30.- Gastos Generales Anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	\$ 6.236,64	\$ 6.365,74	\$ 6.497,51	\$ 6.632,01	\$ 6.769,29
2	Capacitación	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00
3	Publicidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
4	Arriendos					
5	Teléfono, luz, agua	\$ 1.150,00	\$ 1.213,25	\$ 1.279,98	\$ 1.350,38	\$ 1.424,65
6	Suministros de Oficina	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
7	Reposicion de Menaje	\$ 400,00		\$ 800,00	\$ 500,00	
9	Otros	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
10	Depreciación y amortización	\$ 6.877,10	\$ 6.877,10	\$ 6.877,10	\$ 6.243,76	\$ 6.243,76
	TOTAL	\$ 17.213,74	\$ 17.006,08	\$ 18.004,58	\$ 17.276,15	\$ 16.987,70

Tabla 31.- Ingresos Anuales para Flujo de Caja de Valoración

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crepes y Waffles	Cantidad	5760	6077	6411	6764	7136
	Precio	\$ 4,25	\$ 4,36	\$ 4,48	\$ 4,60	\$ 4,73
P. 1	Subtotal	\$ 24.480,00	\$ 26.523,71	\$ 28.738,04	\$ 31.137,24	\$ 33.736,73
Bebidas	Cantidad	12500	13188	13913	14678	15485
	Precio	\$ 2,25	\$ 2,31	\$ 2,37	\$ 2,44	\$ 2,50
P. 2	Subtotal	\$ 28.125,00	\$ 30.473,02	\$ 33.017,06	\$ 35.773,48	\$ 38.760,03
Café	Cantidad	24600	25953	27380	28886	30475
	Precio	\$ 2,00	\$ 2,05	\$ 2,11	\$ 2,17	\$ 2,22
P. 3	Subtotal	\$ 49.200,00	\$ 53.307,46	\$ 57.757,84	\$ 62.579,75	\$ 67.804,22
	TOTAL	\$ 101.805,00	\$ 110.304,19	\$ 119.512,94	\$ 129.490,47	\$ 140.300,99

Tabla 32.- Precio Unitario Promedio

PRECIO UNITARIO PROMEDIO			
Valor		Cantidad	Total
\$	4,25	5760	\$ 24.480,00
\$	2,25	12500	\$ 28.125,00
\$	2,00	24600	\$ 49.200,00
		42860	\$ 101.805,00
			\$ 2,38

Tabla 33.- Costo Unitario

COSTO UNITARIO CREPES/WAFLES							
Materia prima	M.O.D.	G.I.F			PVP	Margen	
\$ 2,37	\$ 0,3722	\$ 0,1120	Costo Total	\$ 2,85	\$ 4,25	49%	
COSTO UNITARIO BEBIDA							
Materia prima	M.O.D.	G.I.F			PVP	Margen	
\$ 1,00	\$ 0,3722	\$ 0,1120	Costo Total	\$ 1,48	\$ 2,25	52%	
COSTO UNITARIO CAFÉ							
Materia prima	M.O.D.	G.I.F			PVP	Margen	
\$ 0,40	\$ 0,3722	\$ 0,1120	Costo Total	\$ 0,88	\$ 2,00	126%	

Tabla 34.- Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO CREPES/WAFLES	
AÑO 1	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	\$ 4,25
v=	\$ 2,8532
F=	17214
q=	12324
Ventas mínimas	12324
PUNTO DE EQUILIBRIO BEBIDAS	
AÑO 1	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	\$ 2,25
v=	\$ 1,4842
F=	17214
q=	22479
Ventas mínimas	22479
PUNTO DE EQUILIBRIO CAFES	
AÑO 1	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	\$ 2,00
v=	\$ 0,8842
F=	17214
q=	15428
Ventas mínimas	15428

4.1.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

En el Estado de Pérdidas y Ganancias se reflejan los ingresos, costos variables y fijos, depreciaciones y amortizaciones, pago de intereses e impuestos.

Tabla 35.- Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO					
Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 101.805,00	\$ 110.304,19	\$ 119.512,94	\$ 129.490,47	\$ 140.300,99
Costo de productos vendidos	\$ 56.739,29	\$ 61.064,81	\$ 65.840,97	\$ 71.117,25	\$ 76.948,60
UTILIDAD BRUTA	\$ 45.065,71	\$ 49.239,38	\$ 53.671,96	\$ 58.373,22	\$ 63.352,38
GASTOS OPERACIONALES	\$ 17.213,74	\$ 17.006,08	\$ 18.004,58	\$ 17.276,15	\$ 16.987,70
Sueldos	\$ 6.236,64	\$ 6.365,74	\$ 6.497,51	\$ 6.632,01	\$ 6.769,29
Capacitación	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00
Publicidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Arriendos					
Teléfono, luz, agua	\$ 1.150,00	\$ 1.213,25	\$ 1.279,98	\$ 1.350,38	\$ 1.424,65
Suministros de Oficina	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Reposicion de Menaje	\$ 400,00		\$ 800,00	\$ 500,00	
Otros	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Depreciación y amortización	\$ 6.877,10	\$ 6.877,10	\$ 6.877,10	\$ 6.243,76	\$ 6.243,76
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 27.851,97	\$ 32.233,30	\$ 35.667,38	\$ 41.097,07	\$ 46.364,68
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses					
BASE IMPONIBLE	\$ 27.851,97	\$ 32.233,30	\$ 35.667,38	\$ 41.097,07	\$ 46.364,68
IMPUESTOS Y OTROS					
15% Participación Trabajadores	\$ 4.177,80	\$ 4.834,99	\$ 5.350,11	\$ 6.164,56	\$ 6.954,70
Impuesto a la renta 22%	\$ 5.208,32	\$ 6.027,63	\$ 6.669,80	\$ 7.685,15	\$ 8.670,20
UTILIDAD NETA	\$ 18.465,86	\$ 21.370,68	\$ 23.647,47	\$ 27.247,36	\$ 30.739,78

4.1.2.3 Flujos de Caja

Son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Tabla 36.- Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SIN APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
I. Flujo de Efectivo Operativo						
(UAI)		\$ 27.851,97	\$ 32.233,30	\$ 35.667,38	\$ 41.097,07	\$ 46.364,68
Tasa Impositiva		33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
Impuestos		\$ 9.386,12	\$ 10.862,62	\$ 12.019,91	\$ 13.849,71	\$ 15.624,90
(UONDI)		\$ 18.465,86	\$ 21.370,68	\$ 23.647,47	\$ 27.247,36	\$ 30.739,78
Gasto Depreciación y Amortización		\$ 6.877,10	\$ 6.877,10	\$ 6.877,10	\$ 6.243,76	\$ 6.243,76
FEO NETO		\$ 25.342,95	\$ 28.247,77	\$ 30.524,57	\$ 33.491,12	\$ 36.983,55
II. Variación Capital de Trabajo						
Requerimiento de Capital Neto de Trabajo	\$ 12.121,40					
Variación en el Capital de Trabajo	\$ (12.121,40)					
Recuperación de Capital de Trabajo						
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (12.121,40)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
III. Gastos de Capital						
Inversión Inicial	\$ (35.423,10)					
GASTOS DE CAPITAL NETO	\$ (35.423,10)					
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (47.544,50)	\$ 25.342,95	\$ 28.247,77	\$ 30.524,57	\$ 33.491,12	\$ 36.983,55
Flujos acumulados normales		\$ 25.342,95	\$ 53.590,73	\$ 84.115,29	\$ 117.606,41	\$ 154.589,96
Flujos descontados		\$ 20.525,60	\$ 18.529,40	\$ 16.216,80	\$ 14.410,66	\$ 12.888,47
Flujos acumulados descontados		\$ 20.525,60	\$ 39.054,99	\$ 55.271,79	\$ 69.682,45	\$ 82.570,92

4.2 Índices Financieros y de Factibilidad

4.2.1 Valor Actual Neto

Valor actual de los flujos de caja positivos y negativos del proyecto.

4.2.2 Tasa Interna de Retorno

Tasa de interés para el cual se produce la equivalencia financiera entre los flujos de caja positivos y negativos del proyecto.

4.2.3 Tiempo de la Recuperación de la Inversión

Número de años necesarios para recuperar la inversión inicial.

Tabla 37.- Índices Financieros y de Factibilidad

VAN	\$ 35.026,42
TIR	53,18%
PERIODO DE RECUPERACION	1,80 años
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO	2,52 años

De acuerdo a los resultados, el VAN es positivo y el TIR es mayor al costo de oportunidad (tasa de descuento), por tal motivo dichos resultados son viables para que el proyecto se lleve a cabo.

Finalmente, analizamos la recuperación de la inversión inicial. Para ello, se debe sumar como punto de partida el flujo del primer año de proyección, donde

normalmente está la mayor inversión del proyecto, hasta el flujo del año que haga positiva la suma. Para el caso de este proyecto, la inversión se recuperará en 1,8 años.

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

El estudio financiero ha dado resultados positivos para la factibilidad del proyecto. Tanto los estados como los indicadores financieros han resultado económicamente atractivos para que el proyecto sea viable.

La planificación de este proyecto bajo la guía del PMBOK cumple con las expectativas para su implementación en el sector de la Carolina en la ciudad de Quito.

Este documento constituye una guía para tomar las acciones necesarias para la creación de un Restaurante de Crepes y Waffles, utilizando como referencia la metodología sugerida por el PMI y las buenas prácticas del PMBOK.

Este proyecto está bajo la responsabilidad del Director del Proyecto quién contará con la participación activa de todos los involucrados.

Para el levantamiento de la información fue importante la utilización de datos históricos, censos, industria, juicio de expertos y lecciones aprendidas, datos que también sirvieron para la realización del análisis de mercado.

Se establecieron los canales de comunicación del proyecto, la frecuencia y el mecanismo en que se comunican y el propósito de la misma.

Gracias a la planificación de los riesgos, permite minimizar los aspectos negativos y amenazas que pongan en peligro el éxito del proyecto.

Para el cumplimiento de los lineamientos de ejecución, costos, tiempos, metodología y una adecuada contratación de proveedores es vital el soporte de la gestión de adquisiciones.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda siempre estar en constante actualización de la información en cuanto a la situación política, económica, social y legal del país, que pueden afectar y/o beneficiar al proyecto.

Se recomienda registrar la marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), para garantizar la exclusividad del nombre en el territorio ecuatoriano.

Es muy importante cumplir con lo planificado ya que evitará costos innecesarios, trabajos deficientes, tiempos irreales y permitirá el éxito del proyecto.

Es fundamental documentar las lecciones aprendidas en la planificación, ejecución seguimiento, control y cierre del proyecto.

Considerar siempre las características de los equipos, calidad, garantía y servicio posventa estipulados en el Plan de adquisiciones.

Se recomienda utilizar con los proveedores convenios de fácil entendimiento, pero legalmente respaldados ante las autoridades competentes.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional. (2020). https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

Banco Central del Ecuador. (2020). <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019>

INEC. (2017). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2017/>.

INEC. (2020). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>

Ministerio del Ambiente. (2020). <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=ministerio+del+ambiente+y+restaurantes+en+quito>

PMI®. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.

Presidencia de la República del Ecuador. (2020). <https://www.presidencia.gob.ec/medidas-economicas-apuntan-a-reactivar-la-produccion-y-fortalecer-la-dolarizacion-sin-paquetazos/>

Project Management Institute, Inc., editor, 2017

Quito Turismo. (2020). <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/>

