



PROYECTO DE TITULACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PROYECTO DE TITULACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

**IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO
CANAL DE VENTA DE SERVICIOS PARA
LA AGENCIA DE VIAJES POLIMUNDO
S.A. EN QUITO**

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar
al título de:

Magíster en Dirección de Proyectos

Por la estudiante:

Carla Estefanía ESPINOSA SERRANO

Bajo la dirección de:

Francisco Fernández Rodríguez, MBA, PMP

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Octubre, 2017**

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO A	14
DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
1. Definición de la Empresa	14
1.1 Descripción de la empresa.....	14
1.1.1 Breve Historia	14
1.1.2 Estructura Organizacional.....	15
1.1.3 Líneas de Negocio	18
1.2 Plan Estratégico de la Organización.....	18
1.2.1 Misión	18
1.2.2 Visión.....	18
1.2.3 Identificación de la Estrategia.....	18
1.2.4 Objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo	20
CAPÍTULO B	21
CASO DE NEGOCIO	21
2. Alternativas del proyecto.....	21
2.1 Necesidad del Negocio, Problemática Actual del Negocio y Objetivos que serán afectados por la Propuesta de Proyecto	21
2.2 Identificación de alternativas de solución	21
DESARROLLO ALTERNATIVA A.....	22
2.3 Análisis de Mercado.....	22
2.3.1 Análisis y proyección de la demanda.....	22
2.3.1.1 FODA de la Demanda	23
2.3.2 Análisis de la oferta	24
2.3.2.1 FODA de la Oferta	25
2.3.3 Características del Segmento del Mercado del proyecto	26
2.3.4 Estrategia de Comercialización	26
2.3.4.1 Especificaciones del Servicio.....	26
2.3.4.2 Diferenciación de Servicio	27
2.3.4.3 Precio del servicio	27
2.3.4.4 Selección del sistema de distribución.....	28
2.3.4.5 Estrategia de comunicación.....	28
2.4 Análisis Técnico.....	29
2.4.1 Descripción del proceso de prestación de servicio	29
2.4.2 Tamaño del proyecto	29

2.4.2.1	Factores determinantes del tamaño del proyecto	29
2.4.3	Localización del proyecto	30
2.4.3.1	Macro localización	30
2.4.3.2	Micro localización.....	31
2.4.4	Distribución de las instalaciones.....	31
2.4.5	Inversiones en equipamiento	35
2.4.6	Inversiones en capital de trabajo.....	36
2.5	Análisis Ambiental.....	36
2.5.1	Identificación de posibles impactos	36
2.5.2	Plan de manejo ambiental	36
2.6	Estudio legal.....	37
2.6.1	Aspectos fiscales a considerar	37
2.6.2	Aspectos societarios a considerar	38
2.6.3	Otros.....	38
2.7	Estudio Organizacional	39
2.7.1	Estructura organizacional del proyecto en producción.....	39
2.7.2	Impacto sobre la estructura organizacional actual	40
2.7.3	Perfiles y roles requeridos.....	41
2.8	Análisis de Riesgos	42
2.8.1	Identificación de riesgos y acciones de mitigación.....	42
2.9	Estudio Económico y Financiero	43
2.9.1	Estimación de Beneficios del proyecto.....	43
2.9.2	Estimación de Costos del proyecto	44
2.9.3	Punto de Equilibrio del proyecto	44
2.9.4	Presupuesto de Inversión	46
2.9.4.1	Activos Fijos	46
2.9.5	Flujo de Caja Puro	47
2.9.6	Indicadores de rentabilidad.....	49
2.9.6.1	Valor Presente Neto	49
2.9.6.2	Tasa Interna de Retorno	49
2.9.6.3	Periodo de repago.....	49
2.9.6.4	Índice de deseabilidad	49
2.9.7	Financiamiento del proyecto.....	49
	DESARROLLO ALTERNATIVA B.....	50
2.10	Análisis de Mercado.....	50

2.10.1	Análisis y proyección de la demanda.....	51
2.10.1.1	Demanda de páginas web de viajes.....	51
2.10.1.2	FODA de la Demanda.....	53
2.10.2	Análisis de la oferta	54
2.10.2.1	FODA de la Oferta.....	55
2.10.2.2	FODA de la Competencia.....	56
2.10.3	Características del Segmento del Mercado del proyecto.....	56
2.10.4	Estrategia de Comercialización	57
2.10.4.1	Especificaciones del Servicio.....	57
2.10.4.2	Precio del servicio	57
2.10.4.3	Selección del sistema de distribución	58
2.10.4.4	Estrategia de comunicación.....	58
2.11	Análisis Técnico.....	59
2.11.1	Descripción del proceso de prestación de servicio	59
2.11.2	Tamaño del proyecto	60
2.11.2.1	Factores determinantes.....	60
2.11.3	Localización del proyecto	61
2.11.4	Inversiones en equipamiento	61
2.11.5	Inversiones en capital de trabajo.....	62
2.12	Análisis Ambiental.....	63
2.13	Estudio legal.....	63
2.14	Estudio Organizacional	63
2.14.1	Estructura organizacional del proyecto en producción.....	63
2.14.2	Impacto sobre la estructura organizacional actual.....	64
2.14.3	Perfiles y roles requeridos.....	64
2.15	Análisis de Riesgos	66
2.15.1	Identificación de riesgos y acciones de mitigación.....	66
2.16	Estudio Económico y Financiero	66
2.16.1	Estimación de Beneficios del proyecto.....	66
2.16.2	Estimación de costos del proyecto.....	67
2.16.3	Punto de Equilibrio del proyecto	68
2.16.4	Presupuesto de Inversión	69
2.16.4.1	Activos Fijos	69
2.16.5	Flujo de Caja Puro	70
2.16.6	Indicadores de rentabilidad.....	72

2.16.6.1	Valor Presente Neto	72
2.16.6.2	Tasa Interna de Retorno	72
2.16.6.3	Periodo de repago.....	72
2.16.6.4	Índice de deseabilidad	72
2.16.7	Financiamiento del proyecto.....	72
2.17	Conclusiones y recomendaciones: selección de alternativa.....	73
2.17.1	Selección de la alternativa	73
2.17.2	Sensibilidad de las dos alternativas	74
2.17.3	Matriz de Evaluación de alternativas.....	75
2.17.4	Conclusiones.....	77
2.17.5	Recomendaciones	78
2.18	Plan de Implementación	78
2.18.1	Iniciación del proyecto.....	78
2.18.2	Planeación del proyecto	79
2.18.3	Ejecución del proyecto.....	79
2.18.4	Monitoreo y Control	79
2.18.5	Cierre del proyecto.....	80
CAPÍTULO C	81
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	81
3.	Acta de Constitución del Proyecto	81
3.1	Nombre del Proyecto.....	81
3.2	Propósito y justificación del proyecto	81
3.3	Objetivos del proyecto	81
3.4	Requisitos de alto nivel	81
3.5	Supuestos del Proyecto.....	81
3.6	Restricciones del Proyecto	82
3.7	Riesgos de alto nivel	82
3.8	Resumen del Cronograma de Hitos.....	82
3.9	Resumen del Presupuesto del Proyecto.....	83
3.10	Lista de Interesados	84
3.11	Requisitos de aprobación del proyecto.....	85
3.12	Asignación del Director del Proyecto	86
3.13	Nombre del Sponsor.....	86
CAPÍTULO D	87
PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	87

SUBCAPÍTULO D.1	87
4. Gestión de Interesados.....	87
4.1 Identificación de Interesados.....	87
4.1.1 Descripción de Procesos de Identificación de Interesados	87
4.1.2 Registro de Interesados	87
4.1.3 Análisis de clasificación de Interesados	91
4.1.4 Nivel de compromiso actual y deseado de los interesados	91
4.2 Plan de gestión de interesados.....	95
4.2.1 Procesos de Ejecución	95
4.2.2 Manejo de la relación con los interesados	95
4.2.3 Procesos de Control	96
SUBCAPÍTULO D.2	97
5. Gestión de Alcance.....	97
5.1 Plan de gestión de alcance.....	97
5.1.1 Recolección de requisitos	97
5.1.2 Definición del alcance	98
5.1.3 Desarrollo del alcance.....	98
5.1.4 Validación del Alcance	98
5.1.5 Control del Alcance	99
5.2 Documentación de requisitos	99
5.2.1 Matriz de Trazabilidad de Requisitos	109
5.3 Línea base del alcance.....	111
5.3.1 Enunciado del alcance del proyecto.....	111
5.3.2 Descripción del alcance del proyecto	111
5.3.2.1 Necesidad y Objetivos del negocio	111
5.3.2.2 Objetivos del proyecto	111
5.3.3 Alcance del proyecto	111
5.3.3.1 Entregables Principales	111
5.3.3.2 Inclusiones del proyecto.....	112
5.3.3.3 Exclusiones del proyecto.....	119
5.3.3.4 Supuestos.....	120
5.3.3.5 Restricciones	120
5.3.3.6 Criterios de aceptación del proyecto	120
5.3.3.7 Dependencias externas	126
5.4 EDT	126

5.5	Diccionario de la EDT.....	127
SUBCAPÍTULO D.3		137
6.	Gestión del Tiempo	137
6.1	Plan de gestión del cronograma	137
6.1.1	Metodología del Cronograma	137
6.1.2	Herramientas del Cronograma	137
6.1.3	Nivel de Precisión.....	137
6.1.4	Unidad de Medida.....	138
6.1.5	Umbral de Varianza	138
6.1.6	Informes y Formato del Cronograma.....	138
6.1.7	Gestión de Procesos	138
6.1.7.1	Identificación de actividades.....	138
6.1.7.2	Secuenciación de actividades	139
6.1.7.3	Estimación de recursos.....	139
6.1.7.4	Estimación de esfuerzos y duración	139
6.1.7.5	Actualización, monitoreo y control.....	140
6.1.7.6	Proceso de control de cambios	141
6.1.8	Listado de Actividades e Hitos	142
6.1.9	Listado de Recursos	146
6.1.10	Estimación de Duración.....	151
6.2	Cronograma del proyecto (Microsoft Project 2013) incluye:	154
6.3	Línea base del cronograma y Ruta Crítica (Microsoft Project 2013)	154
SUBCAPÍTULO D.4		155
7.	Gestión de Costos	155
7.1	Plan de gestión de los costos	155
7.1.1	Procesos de Gestión de Costos	155
7.1.1.1	Estimación de Costos	155
7.1.1.2	Preparación del Presupuesto de Costos.....	155
7.1.1.3	Tipos de Estimación de Costos	156
7.1.2	Unidades de Medida	157
7.1.3	Análisis de Valor Ganado	157
7.1.3.1	Umbrales de Control de Costos.....	157
7.1.4	Fórmulas de Pronóstico de Valor Ganado	159
7.1.5	Formatos de Gestión de Costos	160
7.1.6	Control de Costos.....	161

7.1.7	Control de Cambios de Costos.....	161
7.1.8	Presupuesto del Proyecto	162
7.2	Línea base de costos	164
7.3	Requisitos de financiamiento del proyecto	171
	SUBCAPÍTULO D.5	173
8.	Gestión de Calidad	173
8.1	Plan de gestión de calidad	173
8.1.1	Descripción de Procesos de Gestión de Calidad.....	173
8.1.2	Aseguramiento de la calidad.....	176
8.2	Control de Calidad	178
8.2.1	Estándar de Medición de Calidad aplicable para el Proyecto.....	178
8.3	Plan de mejoras del proceso	181
8.4	Métricas de Calidad.....	182
8.5	Listas de verificación de calidad	184
8.6	Documentación de Lecciones Aprendidas	186
	SUBCAPÍTULO D.6	187
9.	Gestión de los Recursos Humanos	187
9.1	Plan de gestión de los Recursos Humanos	187
9.1.1	Criterios de liberación del personal del proyecto	187
9.1.2	Necesidades de capacitación o entrenamiento.....	188
9.1.3	Sistema de Reconocimiento y Recompensas	189
9.1.4	Cumplimiento de regulaciones, pactos y política.....	189
9.1.5	Requerimientos de seguridad	190
9.2	Estructura Organizacional del Proyecto.....	190
9.3	Asignaciones de personal al proyecto	191
9.4	Descripción de roles del proyecto	193
9.5	Matriz RACI (Responsibility Assignment Matrix).....	200
9.5.1	Descripción de la matriz RACI	200
9.5.2	Descripción de códigos de Roles.....	201
9.5.3	Matriz RACI del Proyecto.....	202
	SUBCAPÍTULO D.7	205
10.	Gestión de las Comunicaciones	205
10.1	Plan de gestión de las comunicaciones	205
10.1.1	Distribución de la Información	206
10.1.1.1	Lineamientos para los eventos de comunicación	207

10.1.2	Gestionar las Polémicas	208
10.1.2.1	Procedimiento para tratar la polémica.....	208
10.1.3	Reportes de Desempeño.....	209
10.1.3.1	Informe de Gestión de la Implementación de Islas	210
10.1.3.2	Informe de satisfacción del equipo del proyecto.....	212
10.1.4	Gobierno y reuniones	212
10.1.4.1	Gobierno.....	212
10.1.4.2	Reuniones	213
10.1.4.3	Documentación	215
10.1.4.3.1	Codificación de Documentos	215
10.2	Plan de control y ejecución de comunicaciones.....	216
10.2.1	Procedimiento para actualizar el plan de Gestión de Comunicaciones 216	
10.2.2	Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones	216
10.2.3	Evaluar la Efectividad de la Comunicación.....	216
10.2.3.1	Herramientas de Comunicación	217
SUBCAPÍTULO D.8		218
11.	Gestión de los Riesgos	218
11.1	Plan de gestión de riesgos	218
11.1.1	Metodología de la Gestión de Riesgos	218
11.1.2	Taxonomía de Riesgos	221
11.1.2.1	Matriz RBS.....	222
11.1.3	Revisión de Tolerancia de los Interesados.....	223
11.1.4	Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos	224
11.1.5	Periodicidad de la Gestión de Riesgos.....	226
11.1.6	Formatos de la Gestión de Riesgos	226
11.1.7	Definiciones de Probabilidad e Impacto	226
11.1.7.1	Definiciones de Probabilidad	226
11.1.7.2	Definiciones de Impacto	227
11.1.8	Probabilidad e Impacto	227
11.1.8.1	Matriz de Riesgos.....	227
11.1.8.2	Matriz Probabilidad Impacto.....	229
11.2	Registro de riesgos	230
SUBCAPÍTULO D.9		233
12.	Gestión de las Adquisiciones	233

12.1	Plan de gestión de las adquisiciones	233
12.1.1	Roles y Responsabilidades de la Gestión de Adquisiciones.....	234
12.1.2	Procedimientos estándares para las adquisiciones.....	234
12.1.2.1	Generación de órdenes de adquisición.....	234
12.1.2.2	Pago a proveedores	235
12.1.2.3	Tipos de contrato.....	235
12.1.3	Supuestos para las adquisiciones	236
12.1.4	Restricciones para las adquisiciones.....	236
12.1.5	Seguimiento y control a las adquisiciones.....	236
12.1.6	Cierre de las adquisiciones.....	236
12.2	Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones.....	236
12.3	Documentos de las adquisiciones.....	240
12.4	Criterios de selección de proveedores.....	241
12.5	Análisis de hacer o comprar.....	243
ANEXOS	245
Anexo 1	– Formato Acta de Reunión	245
Anexo 2	– Formato Solicitud de Cambio	246
Anexo 3	– Plantilla Acta de Aceptación del Entregable	247
Anexo 4	– Formato de Informe de Avances del Proyecto.....	248
Anexo 5	– Formato de Informes de Cumplimiento de Desempeño del Proyecto (Alcance/Costo/Tiempo)	248
Anexo 6	- Plantilla de Documentación de Lecciones Aprendidas	249
Anexo 7	– Plantilla de Registro de Riesgos	250
Anexo 8	– Plantilla de Informe de Monitoreo de Riesgos	251
Anexo 9	– Modelo Contrato Proveedores de Servicios.....	252
Anexo 10	– Modelo de Contrato Centros Comerciales.....	253
Anexo 11	– Modelo Contrato Prestación Servicios - Contratistas Externos.....	258
Anexo 12	– Modelo Orden de Compra	259
Anexo 13	– Cronograma del Proyecto (Microsoft Project 2013).....	260
Anexo 14	– Línea Base del Cronograma y Ruta Crítica (Microsoft Project 2013).....	271
Glosario	280
Referencias Bibliográficas	281

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Líneas de Negocio	18
Tabla 2. Mapa Estratégico 2016-2017.....	19
Tabla 3. Centros Comerciales.....	22
Tabla 4. Detalle de Centros Comerciales en Quito	24
Tabla 5. Oferta actual de locales de venta de servicios turísticos	24
Tabla 6. Perfil básico de un segmento de viajes.....	26
Tabla 7. Matriz de Micro localización.....	31
Tabla 8. Inversión en mano de obra	35
Tabla 9. Inversión en insumos y servicios.....	35
Tabla 10. Inversión inicial estimada en activos fijos.....	36
Tabla 11. Perfiles y roles actuales del Recurso Humano de Polimundo	41
Tabla 12. Perfiles y roles deseados para la atención en las Islas.....	42
Tabla 13. Identificación de Riesgos y Acción de Mitigación.....	42
Tabla 14. Costos fijos y variables del proyecto.....	44
Tabla 15. Punto de Equilibrio del proyecto	45
Tabla 16. Presupuesto de Inversión Inicial Estimada en Activos Fijos.....	46
Tabla 17. Depreciación de activos del proyecto.....	46
Tabla 18. Valor de desecho comercial.....	47
Tabla 19. Flujo de caja puro del proyecto	48
Tabla 20. Tendencia en términos web en Ecuador	53
Tabla 21. Detalle de la oferta de páginas web más usadas en Ecuador.....	54
Tabla 22. Características del Segmento del Mercado del Proyecto	56
Tabla 23. Inversión en mano de obra web.....	61
Tabla 24. Inversión en insumos y servicios web	62
Tabla 25. Inversión inicial estimada en activos fijos web.....	62
Tabla 26. Perfiles y roles actuales del Recurso Humano de Polimundo	65
Tabla 27. Perfiles y roles deseados para el mejoramiento de la plataforma web	66
Tabla 28. Identificación de Riesgos y Acción de Mitigación.....	66
Tabla 29. Costos fijos y variables del proyecto web	67
Tabla 30. Punto de equilibrio del proyecto web.....	68
Tabla 31. Presupuesto de Inversión Inicial Estimada en Activos Fijos.....	69
Tabla 32. Depreciación de Activos del Proyecto Web.....	70
Tabla 33. Valor de desecho comercial.....	70
Tabla 34. Flujo de Caja Puro del Proyecto Web	71
Tabla 35. Análisis Comparativo de Alternativas.....	73
Tabla 36. Análisis de Sensibilidad Alternativa A - Islas en Centros Comerciales.....	74
Tabla 37. Análisis de Sensibilidad Alternativa B - Página Web	74
Tabla 38. Matriz de Riesgos de Alto Nivel	82
Tabla 39. Tabla de Hitos del proyecto.....	83
Tabla 40. Resumen del Presupuesto Inicial.....	84
Tabla 41. Lista de Interesados	84
Tabla 42. Requisitos de Aprobación del Proyecto	85
Tabla 43. Documentación de Requisitos	99
Tabla 44. Inclusiones del Proceso de Capacitación.....	115
Tabla 45. Inclusiones Diseño y Elaboración de Stands.....	116

Tabla 46. Diccionario de la EDT	127
Tabla 47. Informes y formato de cronograma	138
Tabla 48. Lista de Actividades e Hitos	142
Tabla 49. Lista de Recursos.....	146
Tabla 50. Estimación de Duración	151
Tabla 51. Tipo de Estimación de Costos	156
Tabla 52. Unidades de Medida.....	157
Tabla 53. Umbrales para índices de cronograma y costo	158
Tabla 54. Umbrales de desviación del presupuesto por entregable para la toma de acciones	158
Tabla 55. Formatos de Gestión de Costos	160
Tabla 56. Frecuencia de Presentación de Informes de Costos	160
Tabla 57. Presupuesto del Proyecto.....	163
Tabla 58. Línea Base del Costo	165
Tabla 59. Resumen del Proyecto	171
Tabla 60. Flujo de desembolso de inversión	171
Tabla 61. Aseguramiento de la Calidad	177
Tabla 62. Matriz de Verificación de Calidad	179
Tabla 63. Métricas de Calidad del Proyecto.....	183
Tabla 64. Matriz de verificación de calidad de la Implementación de un nuevo Canal de Servicios	184
Tabla 65. Criterios de Liberación de Personal	188
Tabla 66. Proceso de Capacitación.....	189
Tabla 67. Asignaciones de personal al proyecto	191
Tabla 68. Descripción de la matriz RACI	201
Tabla 69. Códigos de Roles	201
Tabla 70. Matriz de Comunicaciones del Proyecto.....	205
Tabla 71. Distribución de la Información.....	206
Tabla 72. Matriz de Eventos de Comunicación.....	207
Tabla 73. Indicadores de Desempeño del Proyecto.....	209
Tabla 74. Seguimiento de Reuniones	214
Tabla 75. Metodología de la Gestión de Riesgos	219
Tabla 76. Matriz RBS.....	222
Tabla 77. Roles y Responsabilidades de la Gestión de Riesgos.....	224
Tabla 78. Periodicidad de la Gestión de Riesgos	226
Tabla 79. Formatos de las Gestión de Riesgos.....	226
Tabla 80. Definiciones de Probabilidad	226
Tabla 81. Definiciones de Impacto.....	227
Tabla 82. Matriz de Riesgos	228
Tabla 83. Matriz P - I.....	229
Tabla 84. Registro de Riesgos	230
Tabla 85. Adquisiciones del Proyecto	233
Tabla 86. Roles y Responsabilidades de las Adquisiciones	234
Tabla 87. Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones.....	237
Tabla 88. Criterios de selección de proveedores	241
Tabla 89. Análisis de Hacer o Comprar	243

ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1. FODA de la Demanda.....	23
Matriz 2. FODA de la Oferta.....	25
Matriz 3. FODA de la Demanda.....	53
Matriz 4. FODA de la Oferta.....	55
Matriz 5. FODA de la Competencia.....	56
Matriz 6. Matriz de Evaluación de Alternativas.....	76
Matriz 7. Registro de Interesados	89
Matriz 8. Poder / Interés	91
Matriz 9. Matriz de Evaluación de Compromiso	92
Matriz 10. Trazabilidad de Requisitos.....	110
Matriz 11. Descripción de roles del proyecto.....	193
Matriz 12. Matriz RACI del Proyecto	202

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura Organizacional Polimundo (parte I).....	15
Ilustración 2. Estructura Organizacional Polimundo (parte II)	16
Ilustración 3. Estructura Organizacional Polimundo (parte III)	17
Ilustración 4. Comercialización Directa del Servicio.....	28
Ilustración 5. Diagrama de Flujo del proceso de prestación de servicio	29
Ilustración 6. Opción de stand 1 - Vista lateral	33
Ilustración 7. Opción de stand 1 - Vista frontal.....	33
Ilustración 8. Opción de stand 2 - Vista posterior	34
Ilustración 9. Opción de stand 2 - Vista frontal.....	34
Ilustración 10. Estructura Organizacional del proyecto	40
Ilustración 11. Gráfico de análisis del punto de equilibrio.....	45
Ilustración 12. Estacionalidad de términos web	52
Ilustración 13. Comercialización a través de la Página Web	58
Ilustración 14. Diagrama de Flujo del proceso de servicio web.....	60
Ilustración 15. Estructura Organizacional del proyecto Web.....	64
Ilustración 16. Gráfico de análisis del punto de equilibrio para la web	69
Ilustración 17. Diagrama de la EDT	127
Ilustración 18. Curva S de Costos	172
Ilustración 20. Estructura Organizacional del Proyecto	190
Ilustración 21. Niveles de Jerarquía de Comunicación	213

CAPÍTULO A

DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Definición de la Empresa

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Breve Historia

La Agencia de Viajes Polimundo S.A., es una empresa con más de 30 años de experiencia que opera desde 1.985 como agencia afiliada a la IATA (International Air Transport Association) en Ecuador; inició sus operaciones con 12 colaboradores, siendo dos de ellos sus principales accionistas.

Tiene como actividad principal la función de Agencia de Viajes nacional e internacional, cuya oferta refiere a la venta de boletos aéreos, hoteles, transfers, alquiler de autos, seguros de viaje, paquetes vacacionales y organización de eventos de negocios del segmento MICE (Meeting, incentives, conferences & exhibitions).

En 1990 ingresó la señora Lucía De Guzmán de Padula como Gerente General de la empresa y eventualmente se convirtió en accionista.

En 2008 ingresó su hijo Diego Padula como Gerente Comercial de la empresa y a partir de ello, inició un proceso de cesión de acciones lo que permitió que en 2010 se convirtiera en una empresa familiar con los dos a la cabeza y contando en ese momento con 23 personas dentro de su equipo de trabajo. Ese mismo año, Polimundo fue representante para Ecuador de LATAM Travel Solutions y FCM Travel Solutions lo que otorgó a la agencia gran prestigio e imagen a nivel mundial.

Al 2012, contando 50 colaboradores trabajando para este proyecto que seguía en crecimiento, Polimundo tuvo que entregar la representación de sus marcas anteriores para representar desde abril de ese año a la marca en viajes mejor posicionada a nivel mundial Carlson Wagonlit Travel - CWT, que tiene una trayectoria de más de 100 años en el manejo de viajes corporativos.

A la fecha, Polimundo cuenta con cerca de 60 colaboradores altamente capacitados, y se posicionó como la tercera agencia de viajes en ventas a nivel nacional manteniendo el 12% del market share de entre 15 agencias con planes de incentivos fijos en Ecuador, lo cual le ha permitido ampliar la cobertura desde su matriz en Quito hacia seis ciudades más del país apoyados por franquicias y sucursales en Guayaquil, Manta, Cuenca, Ibarra, Machala y Ambato.

Polimundo, cuenta con negociaciones preferenciales con aerolíneas de placa nacional e internacional, hoteles, rentadoras de autos, operadores y mayoristas de turismo que se han convertido en sus principales socios de negocio en el 80% de las operaciones de la empresa.

1.1.2 Estructura Organizacional

Con base en los objetivos, actividades, procesos, necesidades y en general el funcionamiento de la Agencia de Viajes, Polimundo hizo una redefinición de su estructura organizacional, para mantener un marco de trabajo que responsabilice a cada área de su gestión y competencia en la empresa.

Polimundo estableció una estructura que está dividida en siete niveles a fin de alcanzar de forma óptima los objetivos corporativos planteados.

La estructura de Polimundo, está basada en una organización funcional como se detalla a continuación:

- Nivel 1: Gerencia General
- Nivel 2: Subgerencia General
- Nivel 3: Gerencias
- Nivel 4: Jefaturas
- Nivel 5: Asesores y Coordinadores
- Nivel 6: Operativos
- Nivel 7: Asistencial

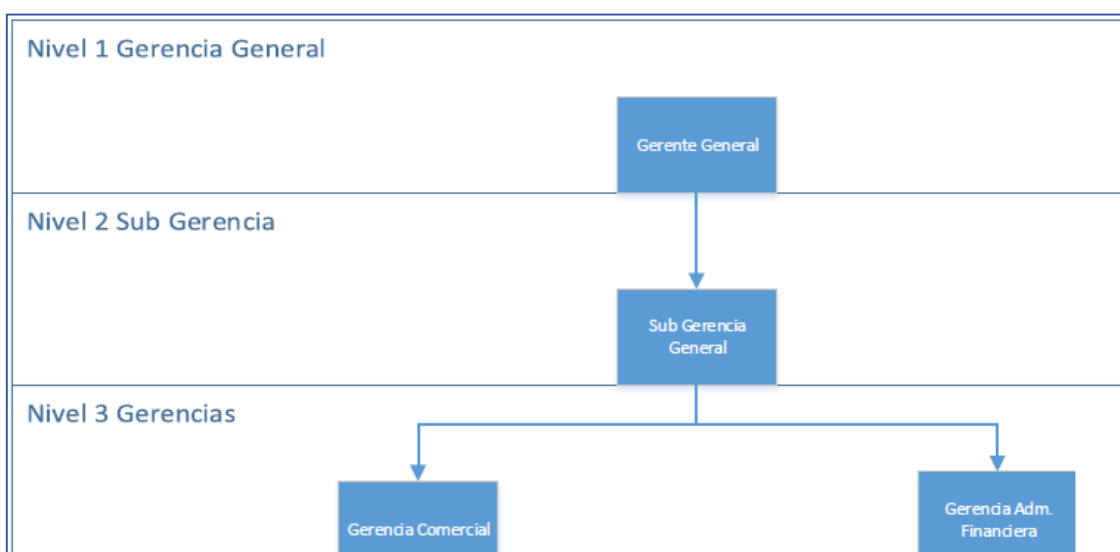


Ilustración 1. Estructura Organizacional Polimundo (parte I)

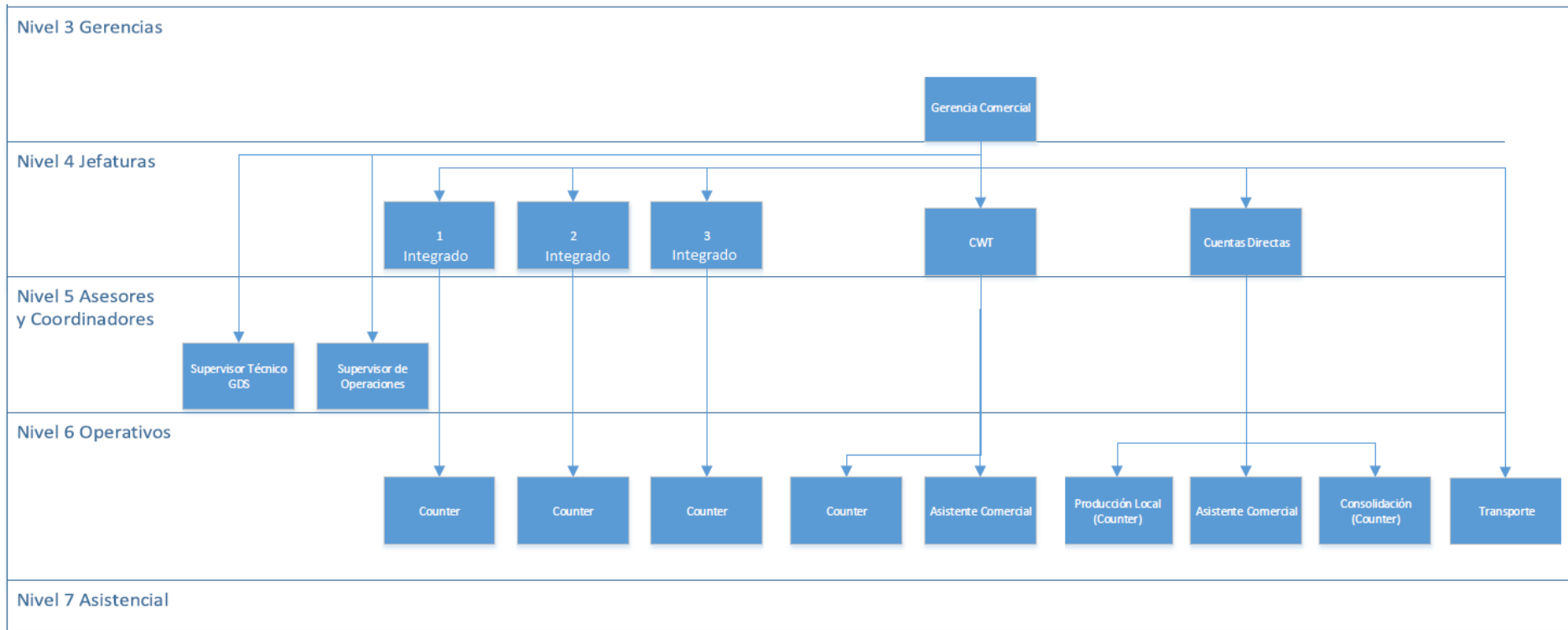


Ilustración 2. Estructura Organizacional Polimundo (parte II)

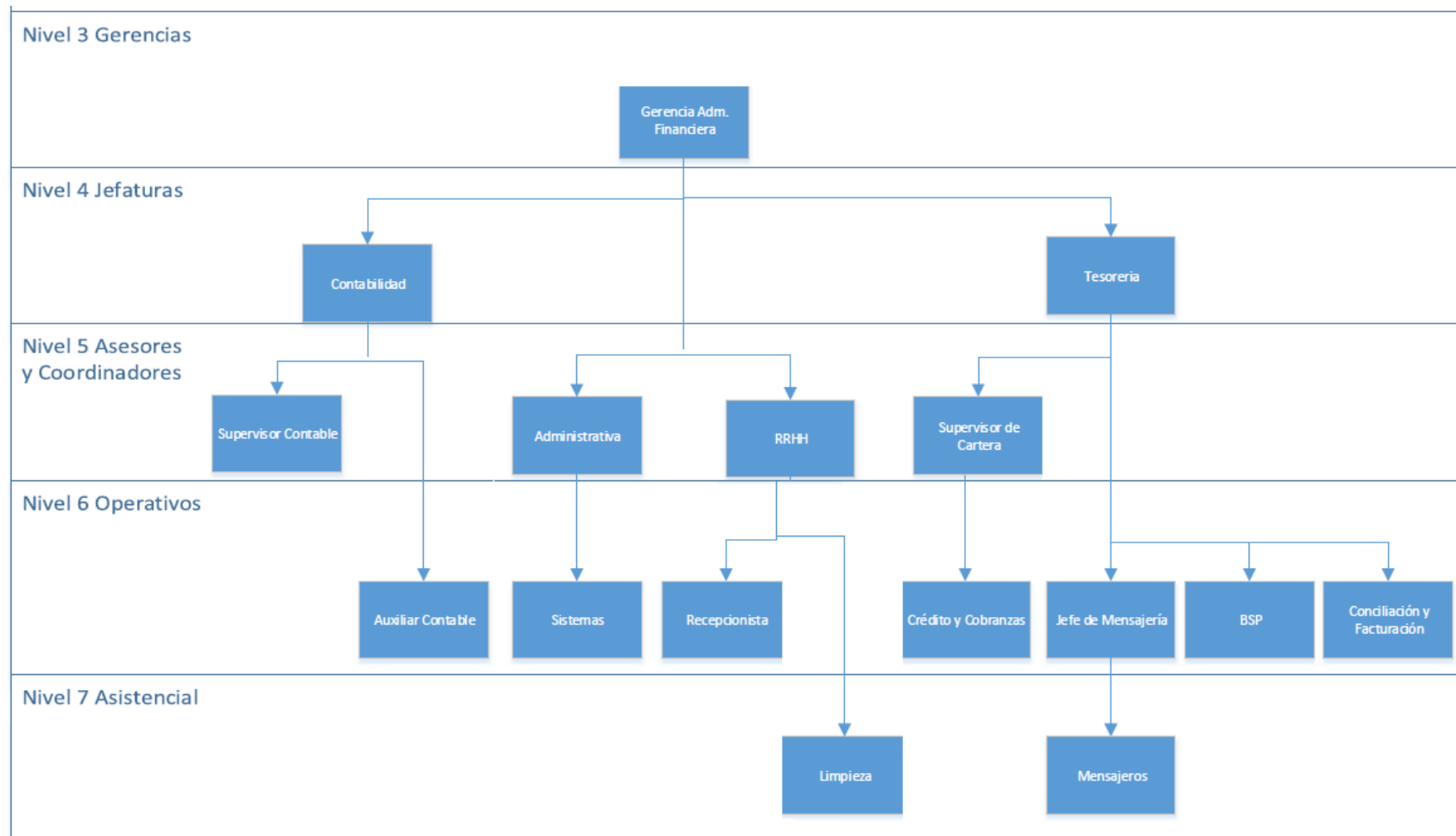


Ilustración 3. Estructura Organizacional Polimundo (parte III)

Fuente: Polimundo S.A.

1.1.3 Líneas de Negocio

La compañía tiene las siguientes líneas de negocio en lo que refiere al servicio de agencia de viajes:

Tabla 1. Líneas de Negocio

Línea de Negocio	Breve Descripción
Servicio Corporativo	Atención a empresas locales, regionales y globales a nivel corporativo.
Servicio de Consolidación	Atención a agencias de viaje No IATA (sin derecho a emisión)
Segmento MICE	Atención en eventos de negocios en lo referente a congresos, incentivos, reuniones, entre otros.
Vacacional	Atención del segmento de vacaciones, grupos y paquetes turísticos nacionales e internacionales.

Fuente: Polimundo S.A.
Elaborado por: Autor del proyecto

1.2 Plan Estratégico de la Organización

1.2.1 Misión

“Somos una empresa especializada en el manejo de viajes con soluciones para nuestros clientes corporativos, agencias de viaje, vacacional y segmentos de reuniones y eventos. Entregamos servicios de calidad potenciando eficientemente nuestro recurso humano, la tecnología y la relación con nuestros proveedores.” (Polimundo S.A.)

1.2.2 Visión

“Al 2018, ser una empresa con crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Reconocidos por la excelencia operativa y la satisfacción de nuestros clientes.” (Polimundo S.A.)

1.2.3 Identificación de la Estrategia

En 2016, Polimundo decidió que su modelo de negocio debía basarse en el *servicio al cliente* como diferenciación a la guerra de precios que hay en el mercado y que no deja de ser menos importante. Sin embargo para lograr sobresalir en el mercado con un diferenciador en servicio, debía marcar objetivos financieros, hacia el cliente, de proceso interno y aprendizaje y conocimiento, estableciendo a la vez los recursos necesarios que le permitan llegar a cumplir su estrategia para conseguir que su ventaja competitiva fuera sostenible en el tiempo. A continuación se muestra el mapa estratégico de la compañía:

Tabla 2. Mapa Estratégico 2016-2017

MAPA ESTRATÉGICO							
POSICIÓN OBJETIVOS	Crecimiento		Excelencia Operativa			Servicio al cliente	
Financiera	Ser una compañía con crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad	-	Ser una compañía eficiente en su cartera por cobrar	-	-	-	-
Cliente	-	-	Ser una compañía de excelencia en la atención al cliente	-	-	Ser una compañía con satisfacción de clientes	Ser una compañía con imagen y comunicación
Proceso Interno	Ser una compañía eficiente en el manejo de sus costos	Ser una compañía con actividad en ventas	Ser una compañía con eficiencia en sus operaciones	Ser una compañía con procesos automatizados	Ser una compañía que genera y rentabiliza las alianzas comerciales con los proveedores	Ser una compañía que genera información valiosa a nuestros clientes	-
Aprendizaje y Conocimiento	-	-	Ser una compañía con tecnología avanzada	Ser una compañía con talento humano capacitado y comprometido	-	-	-
Recursos para el cumplimiento de objetivos	RECURSO HUMANO		TECNOLOGÍA			PROVEEDORES	

Elaborado por: Polimundo S.A.

Fuente: Polimundo S.A.

1.2.4 Objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo

Objetivos a corto plazo – 6 meses

- Ser una compañía de excelencia en la atención al cliente con un proceso operativo optimizado al 70%.
- Ser una compañía con eficiencia en sus operaciones contando con el 100% del personal capacitado.
- Ser una compañía con talento humano capacitado y comprometido.
- Ser una compañía con satisfacción de clientes con un porcentaje de 80% de clientes satisfechos.

Objetivos a mediano plazo – 1 año

- Ser una compañía eficiente en el manejo de sus costos operativos.
- Ser una compañía con actividad en ventas alcanzando al menos 50 clientes nuevos durante el 2017.
- Ser una compañía eficiente en su cartera por cobrar en 10% del total de cobros pendientes.
- Ser una compañía con tecnología avanzada aumentando en al menos 5% su venta a través de herramientas tecnológicas de los sistemas de distribución.
- Ser una compañía que genera y rentabiliza las alianzas comerciales con los proveedores aumentando en 5% el share de mercado por medio de ventas compartidas.

Objetivos a largo plazo – 2 años

- Ser una compañía con crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad al 2018.
- Ser una compañía con procesos automatizados al 60%.
- Ser una compañía con imagen y comunicación desarrollando nuevos canales de venta que aumenten en al menos 5% los ingresos de la empresa.

Fuente: Polimundo S.A.

CAPÍTULO B

CASO DE NEGOCIO

2. Alternativas del proyecto

2.1 Necesidad del Negocio, Problemática Actual del Negocio y Objetivos que serán afectados por la Propuesta de Proyecto

Polimundo S.A. es una Agencia de Viajes que ofrece varios servicios como venta de pasajes aéreos, hoteles, rentas de autos, transfers, paquetes turísticos, eventos, entre otros a sus clientes en todas sus líneas de su negocio, sin embargo debido a la competencia, a una baja en ventas del 8% durante el 2016 y a la necesidad de seguir creciendo como marca, busca generar un crecimiento en ventas por servicios con la idea de apalancar el negocio y seguir siendo una agencia de viajes top en el mercado ecuatoriano a través de nuevos canales de venta de servicio.

La baja más representativa, se ha dado sobre el servicio corporativo, cuyo ingreso ha disminuido en 10% en relación a la venta del año pasado; sin embargo incrementó en dos puntos la venta vacacional que solía ser de las más bajas. Esta es la principal razón para que la empresa pretenda rever sus canales de venta actuales.

El mercado ha sido retraído por todos los acontecimientos políticos y económicos que se han presentado a nivel del país, por tanto es importante para Polimundo seguir generando nuevos negocios, fuentes de empleo e incremento en sus ventas.

2.2 Identificación de alternativas de solución

La propuesta del proyecto y que fue trabajada directamente con la empresa como sponsor, es la “Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A.” bajo las siguientes dos alternativas de negocio presentadas para el desarrollo del proyecto:

- a. A través de islas ubicadas en tres de los principales centros comerciales de Quito.
- b. A través del mejoramiento de la plataforma web que permita reserva y pago en línea de los servicios.

DESARROLLO ALTERNATIVA A

La Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.

2.3 Análisis de Mercado

2.3.1 Análisis y proyección de la demanda

Un centro comercial, proporciona a los clientes una variedad de venta de productos y servicios en sus locales comerciales e islas. Dentro de los grupos comerciales más visitados y que corresponden al 70% de locales en un centro comercial según Soledad Garcés (Gerente de Marketing Mall El Jardín - Quito), están: las tiendas departamentales, tiendas de ropa, farmacias, supermercados, cines, restaurantes y sitios de entretenimiento.

Sin embargo, según comenta, la presencia de comercios de venta de servicios relacionados a viajes que está dentro del otro 30%, es limitada, ya que por lo general son las líneas aéreas quienes toman partido en la oferta, más los visitantes demandan servicios de viaje en general que las aerolíneas no pueden ofrecer.

Polimundo quisiera ingresar islas de venta de servicios en tres de los principales centros comerciales de Quito:

Tabla 3. Centros Comerciales

Centro Comercial	Ubicación en la ciudad de Quito
Quicentro Sur	Sur
San Luis Shopping	Valle de los Chillos
Condado Shopping	Noroccidente

Fuente: Polimundo S.A.
Elaborado por: Autor del proyecto

La decisión de escoger estos centros comerciales, se basa en su ubicación en la ciudad. Las oficinas están ubicadas en el norte-centro y esperan captar mercado más allá de este sector.

Para estimar la demanda potencial, y debido a que no hay datos históricos relevantes, se realizaron entrevistas personales con Marisol Ruiz (Gerente de Ventas Copa Airlines - Quito) que está a cargo de una isla en el Centro Comercial El Jardín y con Juan Carlos Montenegro (Jefe de Puntos de Venta Tame - Quito) que se encuentra a cargo de la isla de Tame en San Luis Shopping; ambos coinciden en que el número de visitantes a una isla de viajes es de al menos 20 personas por día y que el índice de

crecimiento en ventas por año es de aproximadamente 3% según los datos de cada una de estas empresas.

El promedio de cierre de venta sobre ese número de visitantes es 10% en el mismo día de visita, el otro 60 % de la venta se cierra en el transcurso de una semana y el 30% restante es una venta no cerrada.

Para este proyecto es complicado detectar una demanda real o efectiva puesto que al no haber datos históricos y al ser un tipo de compra no constante, la venta incide en factores tales como la necesidad, el cambio de hábitos de consumo, la economía, entre otros¹.

Bajo los datos obtenidos, se pretende que para el 2018, se implemente un plan de dirección de proyecto, que le permitirá a Polimundo darle posicionamiento a su marca con la implementación de nuevo canal de venta de servicios en modalidad co-branding con proveedores de servicio conocidos.

2.3.1.1 FODA de la Demanda

Matriz 1. FODA de la Demanda

Análisis Externo	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos proyectos en el sector turístico. - Marco legal fácil de cubrir.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de compra no constante. - Bajo posicionamiento de la marca en esa línea de venta.
Análisis Interno	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a nuevos canales de venta. - Nuevas oportunidades para la Agencia de Viajes por generación de referencias. - Mayor reconocimiento de la marca Polimundo CWT.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - No tener resultados positivos en el porcentaje de ventas.

Elaborado por: Autor del proyecto

¹ Es importante mencionar que las entrevistas fueron realizadas con la idea de obtener información puesto que los centros comerciales en mención no permiten encuestas dentro de sus instalaciones o en su defecto requieren de una aprobación de al menos dos meses de antelación para poder realizarlas.

2.3.2 Análisis de la oferta

Actualmente en Quito, existen varios centros comerciales con gran afluencia de visitantes, entre los cuales se menciona:

Tabla 4. Detalle de Centros Comerciales en Quito

Centro Comercial	Ubicación	# Locales Comerciales e Islas	Afluencia Mensual (Aprox. Personas)
El Bosque	Noroccidente	400	1 millón
El Condado	Noroccidente	250	2 millones
Quicentro	Norte	230	29 millones
Granados Outlet	Norte	50	100 mil
Iñaquito (CCI)	Norte-Centro	180	37 millones
Naciones Unidas (CCNU)	Norte-Centro	152	300 mil
Espiral	Norte-Centro	160	300 mil
El Jardín	Norte-Centro	200	20 millones
El Recreo	Sur	350	2 millones
Quicentro Sur	Sur	430	2 millones
Ventura Mall	Valle de Tumbaco	140	2 millones
San Luis	Valles de los Chillos	110	2 millones

Fuente: (Datanalisis Investigación de Mercado, 2015)

Elaborado por: Autor del proyecto

Bajo esta premisa, Polimundo pretende implementar un nuevo canal de ventas de servicios a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito: Quicentro Sur, San Luis Shopping y Condado Shopping.

Estos tres centros comerciales tienen las siguientes características similares:

- Un promedio de 2 millones de visitantes mensuales.
- Ubicaciones estratégicas con cobertura en sitios lejanos al centro comercial y financiero de la ciudad.

La oferta actual de estos centros comerciales en función de locales o islas de venta de servicios turísticos está conformada de la siguiente manera:

Tabla 5. Oferta actual de locales de venta de servicios turísticos

Centro Comercial	Locales Comerciales de Venta de Servicios Turísticos			
	Categoría		Categoría	
	Aerolíneas	Descripción	Agencias de Viajes	Descripción
Quicentro Sur	-	-	Viafa	Venta de servicios turísticos
			Decameron	Venta de paquetes turísticos
San Luis Shopping	Tame	Venta de boletos aéreos	Despegar.com	Ventas de servicios turísticos en línea
			Metropolitan Touring	Venta de servicios turísticos
Condado Shopping	Latam Airlines	Venta de boletos aéreos	Decameron	Venta de paquetes turísticos

Fuente: Directorio de Centros Comerciales

Elaborado por: Autor del proyecto

La oferta de Polimundo en la implementación de islas en los centros comerciales mencionados, se basa en las siguientes características que pueden hacer diferencia con su competencia:

- Implementación en formato de co-branding con los proveedores de servicio como aerolíneas, seguros de viaje y otros proveedores interesados en participar.
- Servicio personalizado.
- Venta de todos los servicios correspondientes a la gama turística: Boleto aéreo, hoteles, seguros de viajes, paquetes turísticos.
- Uso de tecnología avanzada para la prestación de servicios:
 - Amadeus Connect, sistema de reservaciones.
 - Easy Soft para el proceso de facturación electrónica.
 - VTC On Line y P.O.S para pagos con tarjeta de crédito.
 - Sistemas varios para la emisión inmediata de boletos, seguros y reservaciones de hotel.

2.3.2.1 FODA de la Oferta

Matriz 2. FODA de la Oferta

Análisis Externo	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación de los centros comerciales. - Atención a un mercado que está desatendido. - No existe una isla de centro comercial con ventas de todos los servicios que ofrece una Agencia de viajes, existen similares.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción en centro comercial es limitada por la administración. - No se garantiza un espacio estratégico dentro del centro comercial.
Análisis Interno	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la cartera de clientes. - Fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene Polimundo. - Relación más estrecha con los proveedores de

	servicio con una propuesta de co-branding.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - No contar con las mejores tarifas al momento de la compra. - Falla en la atención de los asesores lo que puede cambiar la percepción de la seriedad de la empresa y del servicio. - Falta de interés de los consumidores del sector.

Elaborado por: Autor del proyecto

2.3.3 Características del Segmento del Mercado del proyecto

Un centro comercial trata de satisfacer a la mayor cantidad de consumidores y sus diferentes necesidades ya que su variedad de productos y servicios lo hacen multitarget.

El mercado correspondiente a la venta de servicios turísticos tiene una estrategia distinta de comercialización y se lo segmentará bajo las siguientes variables y sus características tomadas del (Portal del Servicios del Ministerio de Turismo, 2016) donde muestra los perfiles básico de un viajero en Ecuador:

Tabla 6. Perfil básico de un segmento de viajes

Variables	Características	
Geográficas	Ciudad	Quito
Demográficas	Ingresos	Usd 500 en adelante
	Nacionalidad	Varias
	Edad	14 - 64 años
Conductuales	Grado de lealtad	Viajeros frecuentes
	Motivos de viaje	Ocio y Negocios

Fuente: Portal de Servicios del Ministerio de Turismo

Elaborado por: Autor del proyecto

2.3.4 Estrategia de Comercialización

2.3.4.1 Especificaciones del Servicio

El proyecto se enfoca en la implementación de nuevos canales de venta a través de islas ubicadas en tres de los principales centros comerciales de la ciudad de Quito: Quicentro Sur, San Luis Shopping y Condado Shopping.

Se dispondrá de una isla de venta de servicios turísticos en general, en un espacio concedido en cada centro comercial según su disponibilidad y tendrá las características y exigencias indicadas por contrato.

Se manejará como logotipo principal el de Polimundo y su marca Carlson Wagonlit Travel y como adicionales los logotipos de los proveedores de servicio que deseen participar en la iniciativa a modo de co-branding.

2.3.4.2 Diferenciación de Servicio

- El servicio
 - Personalización y asesoría.
 - Centralizar la venta de todos los servicios turísticos.
- Características físicas
 - Mantendrá en todo momento la imagen corporativa de la empresa, el branding, la infraestructura y entorno físico.
- El personal
 - Contratación de asesores de viaje completamente capacitados.
 - Selección cuidadosa de cada empleado tomando en cuenta sus habilidades, conocimiento y disponibilidad de tiempo puesto que los horarios son rotativos con el fin de cumplir con el compromiso de ofertar servicio competitivos y de calidad.
 - Cada isla será atendida por dos asesores que en todo momento deberán mantener una buena comunicación con el cliente para dar respuestas rápidas y claras a las solicitudes e inquietudes de los clientes.
- Ubicación
 - Centros comerciales concurridos en la ciudad de Quito, cuya oferta actual es diferente a la propuesta.
- La imagen
 - Comunicar un mensaje diferente al que proyecta la competencia actual.
 - Mostrar creatividad con el fin de que la gente a simple vista conozca la oferta y los beneficios que ofrece Polimundo en relación a su competencia.

2.3.4.3 Precio del servicio

Se fijarán tasas de emisión/reserva por cada servicio prestado. Este valor es adicional al costo del servicio que es determinado por el proveedor.

Los ingresos se determinan por las tasas más los planes de comisión negociados con los proveedores por venta, estos valores varían en función de montos de venta.

2.3.4.4 Selección del sistema de distribución

El servicio será puesto a disposición de los consumidores en las islas ubicadas por Polimundo en tres centros comerciales en la ciudad de Quito. Hay que tomar en cuenta que la administración de cada grupo económico dueño de las plazas comerciales, son quienes están encargados de la concesión de las islas y por tanto dispondrán de su ubicación y ciertas características físicas.

El modo de comercialización será directo al cliente, debido a que es un canal que requiere de contacto personal.

Ilustración 4. Comercialización Directa del Servicio



Elaborado por: Autor del proyecto

2.3.4.5 Estrategia de comunicación

En una visita a la administración de los centros comerciales parte del proyecto, una de las indicaciones en común que tiene cada administración es el cobro de una cuota por publicidad y promoción que incluye asesoría posicionamiento de la nueva marca en favor del centro comercial a modo de comercialización de los productos y servicios que este ofrece. Polimundo como concesionaria de un espacio para venta de servicios, deberá regirse al aporte e indicaciones del centro comercial en fechas festivas como navidad, día del padre, día de la madre, entre otros.

Sin embargo, y fuera de publicidad del propio centro comercial, los puntos habituales de promoción de la marca Polimundo CWT, son:

- Medios radiales.
- Publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram.
- Medios impresos como Diario El Comercio, Revista Líderes.
- Mailing masivo a sus actuales clientes para dar a conocer las nuevas formas de venta de servicios.

- Publicidad exterior en fachadas y escaparates de edificios.

2.4 Análisis Técnico

2.4.1 Descripción del proceso de prestación de servicio

El siguiente diagrama de flujo define paso a paso el proceso para prestar servicio en las islas de Polimundo ubicadas en los centros comerciales desde la llegada del cliente hasta el cierre de la venta.

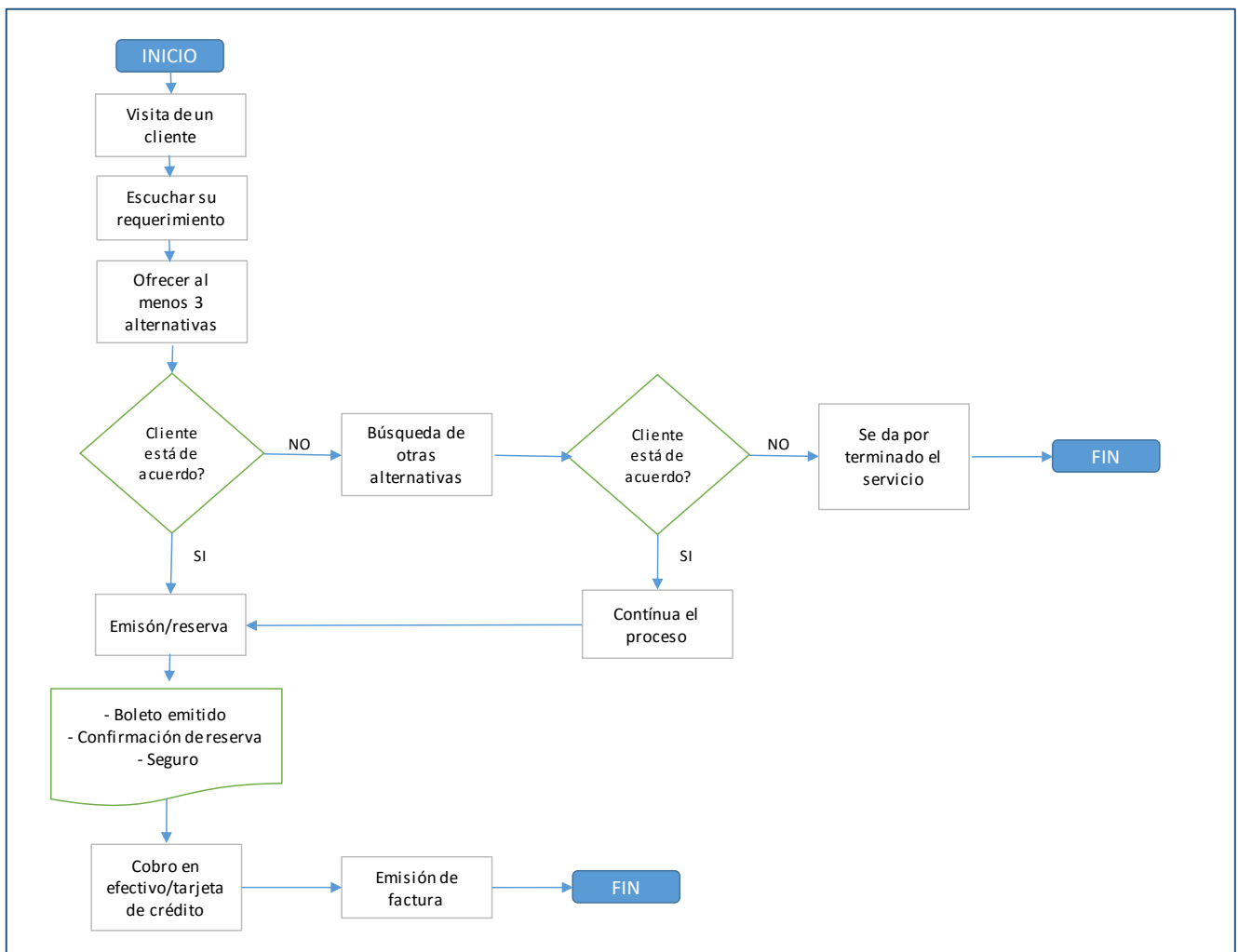


Ilustración 5. Diagrama de Flujo del proceso de prestación de servicio

Fuente: Polimundo S.A.
Elaborado por: Autor del proyecto

2.4.2 Tamaño del proyecto

2.4.2.1 Factores determinantes del tamaño del proyecto

Mercado

Con base en los datos obtenidos en el análisis, la demanda tiene un índice de crecimiento de aproximadamente 3% por año, por tanto para la implementación de islas de venta de servicios se debe considerar una capacidad de atención constante durante el año calendario puesto que es un requisito de cada centro comercial. Cada isla tiene la capacidad de recibir al menos dos personas a la vez.

Disponibilidad de insumos

Los insumos materiales, tecnológicos y financieros son otro de los factores condicionantes para el proyecto. Estos estarán disponibles en la cantidad y calidad deseada y se debe prever la existencia de sustitutos en caso de daño o por término de su vida útil. Esto implica una posibilidad de cambio de precios por impuestos, inflación, entre otros factores.

La disponibilidad de insumos también será inherente a la localización del proyecto, puesto que en caso de requerir cambios, reparaciones, entre otros, aumentarán los costos de este abastecimiento por cuestiones de movilización, tiempos de entrega, entre otros.

Disponibilidad de recurso humano

La disponibilidad de recurso humano puede ser un factor restrictivo para este proyecto tomando en cuenta que se requiere de personal altamente preparado en la atención y asesoría en viajes. Si bien es cierto, Polimundo cuenta con un programa de capacitación previa, es importante tomar en cuenta que el personal contratado debe tener al menos conocimiento de nivel intermedio en el mercado para que su proceso sea más eficiente y se eviten fallas.

2.4.3 Localización del proyecto

La localización del proyecto fue determinada directamente por los directivos de Polimundo S.A. con base en la ubicación geográfica de los tres centros comerciales en cuestión, con el fin de lograr mayor cobertura del servicio ofrecido dentro de la ciudad de Quito.

2.4.3.1 Macro localización

Las islas estarán ubicadas en tres de los principales centros comerciales de la ciudad de Quito:

- a. Quicentro Sur, ubicado al sur de la ciudad de Quito
- b. San Luis Shopping, ubicado en el Valle de los Chillos al oriente de la ciudad de Quito

c. Condado Shopping, ubicado al noroccidente de la ciudad de Quito

2.4.3.2 Micro localización

Factores locacionales

Para realizar el modelo de localización mediante el método cuantitativo por puntos, se tomará en consideración los tres centros comerciales donde se ubicarán las islas de Polimundo con base en los siguientes factores relevantes:

- Facilidad de acceso a los centros comerciales.
- Nivel de seguridad en relación a la ubicación del centro comercial y del inmueble en su interior.
- Disponibilidad de servicios básicos.
- Disponibilidad de infraestructura en relación a espacios amplios y cómodos para la atención.
- Ubicación estratégica del inmueble. Este punto se negociará con la administración con base en la disponibilidad de espacios.
- Disponibilidad de recursos.
- Requerimientos legales y operativos.

Tabla 7. Matriz de Micro localización

Factor Relevante	Peso asignado	Centros Comerciales					
		Quicentro Sur		San Luis Shopping		Condado Shopping	
		Calificación 0-10	Calificación ponderada	Calificación 0-10	Calificación ponderada	Calificación 0-10	Calificación ponderada
Factibilidad de acceso	0,17	6	1,02	7	1,19	8	1,36
Nivel de seguridad	0,13	6	0,78	7	0,91	5	0,65
Disponibilidad de servicios básicos	0,10	8	0,80	8	0,80	8	0,80
Disponibilidad de infraestructura	0,10	8	0,80	6	0,60	7	0,70
Ubicación estratégica	0,20	8	1,60	8	1,60	8	1,60
Disponibilidad de recursos	0,18	7	1,26	7	1,26	7	1,26
Requerimientos legales y operativos	0,12	8	0,96	7	0,84	7	0,84
TOTAL	1,00		7,22		7,20		7,21

Elaborado por: Autor del proyecto

De acuerdo a la ponderación de factores, las tres son zonas idóneas de localización del proyecto, sin embargo hay que tomar en cuenta que los factores que más diferencia tienen entre localizaciones, son la seguridad y la disponibilidad de infraestructura.

2.4.4 Distribución de las instalaciones

Para distribuir de manera eficiente el espacio asignado a los stands y con base en una revisión con la Administración de cada uno de los centros comerciales donde estarán ubicadas las islas, se detallan las siguientes especificaciones técnicas de distribución:

- Las medidas del stand no deben exceder de 3 x 2,50 metros cuadrados y 1,20 de altura (incluido los elementos decorativos) en lo que al counter refiere.
- Si se requiere colocar una cenefa o rótulo sobre el stand este no deberá sobrepasar los 2,40 metros (medidos de piso a techo) y el rótulo deberá estar sostenido por tubos de 8 cm. de diámetro. El rótulo deberá tener una medida de 30 cm. como máximo el mismo que se incluirá en la altura del stand, es decir dentro de los 2,40 metros.
- Se deberá colocar una protección bajo el stand (moqueta), para evitar el daño de pisos. Esto debe cubrir el área asignada más un metro adicional a la redonda y deberá ser de una sola pieza.
- No se deberá utilizar materiales como alambres, cintas adhesivas y otros para sostener estructuras del stand por motivos de seguridad.
- El stand deberá contar con las debidas seguridades, avaladas por el arquitecto constructor del mismo.
- El tipo de material a utilizar, colores, dimensiones y otros detalles deberá ser aprobados por la Administración de cada centro comercial.

A continuación se muestran bocetos de los posibles stands a instalar tomando en cuenta que por solicitud de la Administración pueden llegar a cambiar detalles como material, colores, entre otros.

La opción 1 puede ser utilizada para Condado Shopping y la opción 2 para Quicentro Sur y San Luis Shopping, debido a que estos dos centros comerciales pertenecen al grupo Deller y tienen ciertas especificaciones especiales en cuanto a su estructura como adicionales a aquellas básicas mencionadas anteriormente. Es importante mencionar que las opciones a escoger no tendrán afectación sobre el costo puesto que el proveedor encargado del material de exposición manejará costos fijos por los tres stands.

OPCIÓN 1



Ilustración 6. Opción de stand 1 - Vista lateral

Fuente: Autor del Proyecto
Elaborado por: Grupo Diez Comunicación Visual



Ilustración 7. Opción de stand 1 - Vista frontal

Fuente: Autor del Proyecto
Elaborado por: Grupo Diez Comunicación Visual

OPCIÓN 2



Ilustración 8. Opción de stand 2 - Vista posterior

Fuente: Autor del Proyecto
Elaborado por: Grupo Diez Comunicación Visual

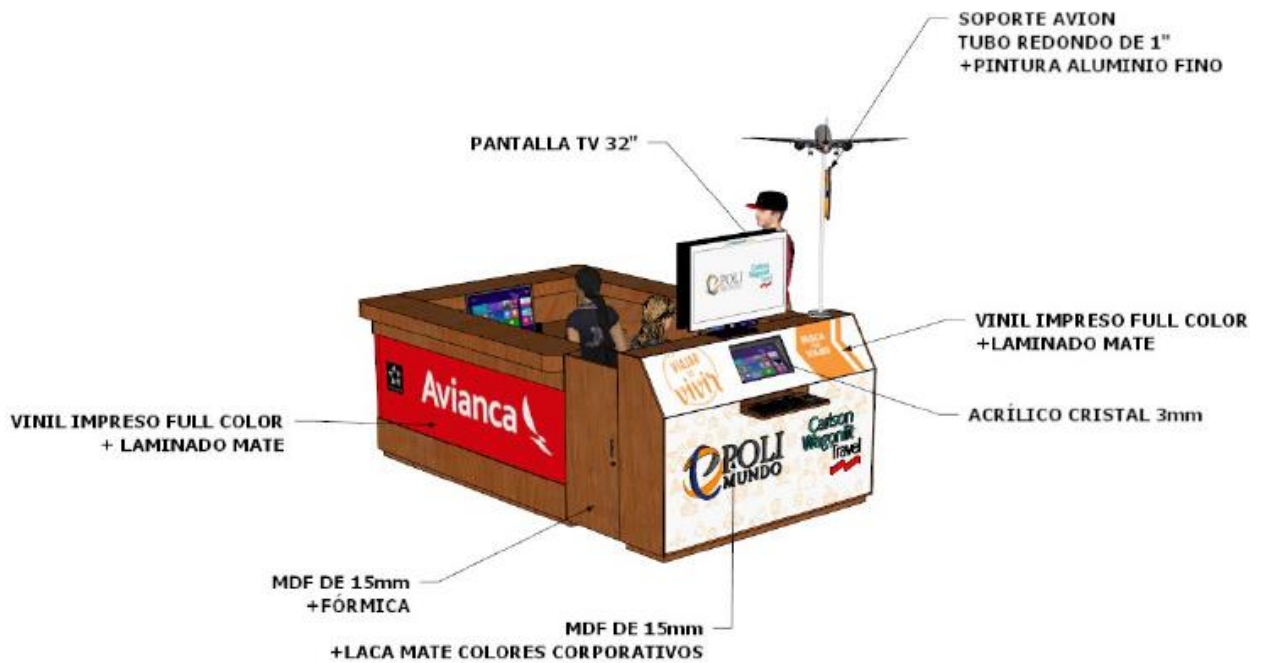


Ilustración 9. Opción de stand 2 - Vista frontal

Fuente: Autor del Proyecto
Elaborado por: Grupo Diez Comunicación Visual

Para que el proyecto de obra sea revisado y posteriormente aprobado, se debe entregar la siguiente documentación:

- Planos de diseño impresos y en digital en formato jpg:
 - Pe planta arquitectónica.
 - De planta amoblada a escala de 1.50 mínimo.
 - De mobiliario, materiales, medidas, acabados.
 - De instalaciones eléctricas con carga y simbología.
 - De iluminarias y simbología.
 - Des seguridad industrial (señalética, extintor, luces, alarmas, lámparas de emergencia, etc.)
 - De cortes: al menos uno de cada lado del espacio amoblado.

Una vez aprobado, la entrega del espacio a la concesionaria puede variar de entre 3 a 6 meses dependiendo de la disponibilidad.

2.4.5 Inversiones en equipamiento

Las inversiones a realizar para este proyecto corresponden a:

Mano de Obra Fija

Tabla 8. Inversión en mano de obra

Concepto	Cantidad	Costo Fijo Unitario	Costo Fijo Mensual	Costo Fijo Anual
Asesores de Viaje	6	500	3.000	36.000
Total x 3 ISLAS			3.000	36.000

Fuente: Estudio Técnico
 Elaborado por: Autor del proyecto

Insumos y Servicios

Tabla 9. Inversión en insumos y servicios

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Concesión – Arriendo	3	1.500	4.500	54.000
Cuota Promoción y Publicidad	3	34,16	102	1.230
Cuota Mantenimiento	3	73,73	221	2.654
Internet	3	90	270	3.240
Teléfono	3	50	150	1.800
Celular	3	30	90	1.080
Suministros de Oficina	3	25	75	900
Otros	3	100	300	3.600
Total x 3 ISLAS			5.709	68.504

Fuente: Estudio Técnico
 Elaborado por: Autor del proyecto

Inversión Inicial Estimada en Activos Fijos

Tabla 10. Inversión inicial estimada en activos fijos

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Inversión Total
Muebles y enseres			
Estructura stand	3	6.768	20.304
Muebles stand	3	1.212	3.636
Sillas giratorias	6	80	480
Subtotal			24.420
Equipos de Computación			
Computadoras all in one	9	522	4.702
Impresoras	6	250	1.500
Subtotal			6.202
Equipos de Oficina			
Cámara de vigilancia	6	175	1.050
Router Wireless	3	50	150
D-Link Wireless	3	24	72
Lectores de tarjeta de crédito	6	70	420
Teléfono	3	40	120
Celular	3	150	450
Subtotal			2.262
Total x 3 ISLAS			32.884

Fuente: Estudio Técnico
Elaborado por: Autor del proyecto

2.4.6 Inversiones en capital de trabajo

Este proyecto no requiere inversiones en capital de trabajo, puesto que el proceso de negocio es el mismo que se maneja en la oficina matriz. Por tal razón se considerarán únicamente gastos y costos que son parte de la implementación del proyecto.

2.5 Análisis Ambiental

2.5.1 Identificación de posibles impactos

Dentro de este proyecto no se identifican impactos que puedan afectar al medio ambiente. Los centros comerciales con los que se propone trabajar tienen identificados impactos ambientales a nivel de comercios de preparación y manipulación de alimentos, de aquellos que manejan productos con olores nocivos para la salud, venta de materiales de construcción, entre otros, y espacios que puedan llegar generar sonidos altos y vibrantes.

2.5.2 Plan de manejo ambiental

El proyecto de implementación de un nuevo punto de venta de servicios a través de islas ubicadas en tres de los principales centros comerciales de Quito, no requiere como tal de un plan de manejo ambiental. Es un proyecto que usa apenas un 10% de

una resma de papel al mes, no genera ruido ambiental, ni emite gases nocivos para la salud.

2.6 Estudio legal

2.6.1 Aspectos fiscales a considerar

Dentro de los aspectos fiscales para el proyecto se debe considerar:

1. Inscripción de un nuevo establecimiento para personas jurídicas con el fin de cumplir con las normas del Servicio de Rentas Internas, para lo cual se requiere la siguiente documentación indicada en la página del (Servicio de Rentas Internas):
 - Requisitos generales para persona jurídica
 - Formulario RUC 01-A debidamente lleno y firmado por el representante legal.
 - Formulario RUC 01-8 que se presenta únicamente cuando la sociedad posee establecimientos adicionales a la matriz.
 - Original y copia simple de la escritura pública de constitución de la empresa inscrita en el Registro mercantil.
 - Original y copias del nombramiento del representante legal.
 - Requisitos para identificación del domicilio y establecimientos del contribuyente - persona jurídica

Del Centro Comercial:

- Presentación original de factura, planilla, comprobante de pago de servicios básicos
- Copia de factura o estados de cuenta de otros servicios
- Copia de comprobante de pago de impuesto predial
- Copia de cualquier documento emitido por una entidad pública. Ejemplo: instalación de un medidor
- Copia de la Patente Municipal
- Copia del Permiso de Bomberos

De Polimundo:

- Copia de factura de concesión
- Original del contrato de Concesión Comercial
- Copia del estado de cuenta bancaria o tarjeta de crédito

2.6.2 Aspectos societarios a considerar

Dentro de los aspectos societarios para el proyecto se debe considerar:

- La concesión del contrato es dada en carácter *intuitu personae* (relación existente entre dos o más personas) entre las partes, por lo que el Concesionario no podrá ceder o transferir de cualquier manera, total o parcialmente, los derechos y las obligaciones que se indican en el contrato, así como el espacio asignado, salvo acuerdo expreso y por escrito otorgado por la Concedente.
- En caso de cambio de domicilio y modificaciones societarias del concesionario, este se compromete a notificar al concedente todo cambio de domicilio contractual, y toda modificación de estatutos o de distribución de acciones de la sociedad concesionaria, dentro de los cinco días hábiles siguientes al cambio.

2.6.3 Otros

Para iniciar operaciones en las islas de cada centro comercial, se requiere la siguiente documentación:

- Contrato de concesión comercial
 - Copia de nombramiento del Representante Legal
 - Copia de cédula del Representante legal
 - Plan de ubicación referencial una vez establecido el espacio
 - Oficio de contratación de Internet
 - Oficio de contratación de línea telefónica
 - Copia de RUC del establecimiento
 - Requisitos y aclaración para el ingreso a stand
- Normas generales de funcionamiento
 - Tener claro el reglamento interno de cada centro comercial.
- Póliza de seguro que abarque daños o destrucción del espacio concesionado y/o robo, hurto o sustracción de la mercadería ubicada en el espacio.
- Póliza de responsabilidad de obra y de responsabilidad civil.

Por otra parte y como resumen del extracto del contrato para Quicentro Sur y San Luis proporcionados por el Ing. Miguel Chiriboga, (Gerente General de DK Management Services S.A.) que es la empresa operadora del Grupo Deller., la

concedente se comprometerá a construir el espacio asignado de modo que estructuralmente cumpla y esté conforme con las exigencias prescritas por todas y cada una de las ordenanzas, estatutos, reglamentaciones y normas municipales o de otras autoridades de gobierno relativas a normas de Salud Pública, Sanidad y Seguridad, Calidad, Ambiente y hacer las modificaciones que en él pudieren ser necesarias a fin de que los espacios asignados en el Centro Comercial cumplan con tales exigencias.

Según la abogada (Espinosa, 2016), en pro de un mercado justo, competitivo, leal y que precautele los derechos de los consumidores que visitan los centros comerciales y el orden público, la concesionaria deberá firmar una declaración en donde se compromete a comercializar productos originales, de óptima calidad y de origen lícito en defensa de los derechos de los ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida, de la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas y abusivas; en cumplimiento con el ordenamiento jurídico nacional que incluye las siguientes leyes:

- Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado
- Ley Orgánica de defensa del Consumidor
- Ley de Propiedad Intelectual publicada en el Registro Oficial 320 del 19 de mayo de 1998
- Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad publicada en el Suplemento del Registro Oficial 26 del 22 de febrero de 2007

2.7 Estudio Organizacional

2.7.1 Estructura organizacional del proyecto en producción

La estructura organizacional será capaz de resolver de forma eficiente todas las situaciones que lleve incorporado el proyecto. Esta determinará en gran parte la cuantía de las inversiones del proyecto, ya que su dimensionamiento y definición de funciones para cada recurso son una base importante para definir las características de la obra física que se mostró en un punto anterior y el equipamiento de la misma.

A continuación se detalla la estructura organizacional con la que trabajará este proyecto, tomando al cliente como punto de referencia de donde parten cuatro niveles adicionales para la prestación del servicio:

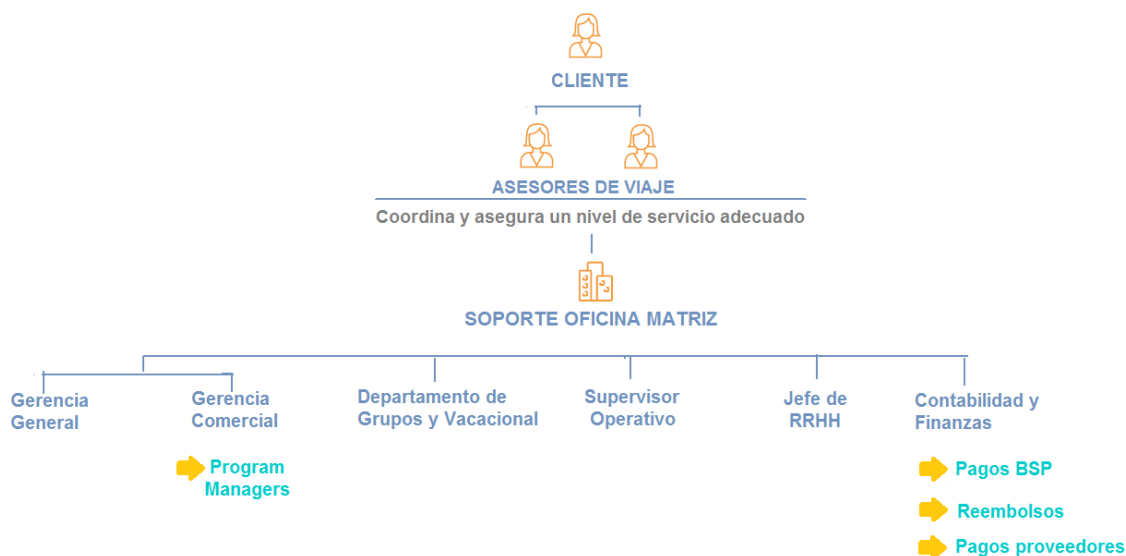


Ilustración 10. Estructura Organizacional del proyecto

Fuente: Polimundo S.A.
 Elaborado por: Autor del proyecto

2.7.2 Impacto sobre la estructura organizacional actual

La propuesta para el manejo de las islas en los Centros Comercial, puede crear los siguientes impactos positivos y negativos:

Impactos Positivos – Beneficios

- Enfocando al cliente como eje principal de la estructura organizacional, se asegura una asesoría especializada e innovadora.
- Los asesores están capacitados para tratar temas complejos.

Impactos Negativos – Inconvenientes

- Puede crear problemas administrativos y operativos por la falta de control en el sitio ya que por espacio no hay un supervisor operativo para estar pendiente de los procesos.
- Puede darse falta de responsabilidad en situaciones como daño de equipos, falta de suministros por no gestionar su reposición, otras.

Delegación de funciones

Es importante poder crear un proceso de delegación de funciones desde la Gerencia hacia los Asesores, con el fin de obtener los resultados esperados para dicha posición. Es importante que puedan tomar decisiones en situaciones cruciales para cerrar la venta.

Además, la responsabilidad que va a generar el proceso de delegación sobre los asesores será primordial para que se empoderen de sus posiciones de trabajo y de los roles a cumplir.

2.7.3 Perfiles y roles requeridos

Los perfiles detallados a continuación, son aquellos que estarán ubicados en oficina matriz y que serán soporte y control para Asesores a cargo de trabajar en las islas:

Tabla 11. Perfiles y roles actuales del Recurso Humano de Polimundo

Recurso Humano	Perfil Profesional Actual	Rol	No. De Personas	Ubicación
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas. - Experiencia de más de 20 años en la industria. - Personalidad abierta, amable, don de gente, responsable. - Aptitudes de liderazgo y organizacionales. - Capacidad de tomar decisiones. - Conocimiento de inglés hablado y escrito al 100%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Autorizador general de cualquier proceso en el punto de venta 	1	Matriz
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Economía. - Master en Administración de Empresas - Experiencia de 8 años en la industria - Personalidad abierta, amable, don de gente, responsable, negociador. - Capacidad de tomar decisiones. - Conocimiento de inglés hablado y escrito al 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Autoriza procesos - Autoriza nuevas adquisiciones o cambios 	1	Matriz
Program Managers	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas Turísticas. - Proceso de masterado. - Experiencia de 6 años en la industria - Personalidad abierta, amable, de servicio al cliente, negociadora, proactiva. - Habilidades comerciales y administrativas. - Capacidad de solucionar problemas y tomar decisiones. - Habilidad de manejo de equipos y personal. - Conocimiento de inglés hablado y escrito al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Control de procedimientos - Control de market share 	2	Matriz
Asesor de Grupos y Vacacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia de 2 años en el cargo. - Conocimiento intermedio del idioma inglés. - Habilidades comerciales y de negociación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Envío de información de nuevas ofertas - Manejo de grupos de más de 11 personas 	1	Matriz
Supervisor Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia 1 año en el cargo. - Conocimiento intermedio del idioma inglés. - Manejo al 100% de los sistemas de reserva disponibles en el mercado. - Capacidad de manejar situaciones bajo presión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Control de operaciones 	1	Matriz
Jefe de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Recursos Humanos. - Experiencia de 2 años en el cargo. - Habilidades de administración de personal. - Habilidad de detectar necesidades internas y externas del entorno de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de contratos de los trabajadores - Revisión de horarios rotativos 	1	Matriz
Jefe Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Finanzas. - Experiencia de más de 20 en el mercado. - Experiencia en sistemas financieros. - Capacidad de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago sueldos, horas extras - Pago bonos - Control de gastos 	1	Matriz

Jefe de Tesorería – Pago BSP	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Contabilidad y Auditoría. - Experiencia de más de 20 en el mercado. - Experiencia en sistemas financieros. - Capacidad de análisis. - Manejo de cartera de alto potencial. - Habilidades en contabilidad general. - Manejo y análisis d créditos, conciliaciones bancarias. 	Pagos a las aerolíneas a través del sistema BSP regido por la IATA	1	Matriz
Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en diseño y comunicaciones. - Experiencia de 8 años en el mercado. - Experiencia en diseño y comunicación. - Habilidades de trabajo en equipo, comunicación. 	Proceso de diseños requeridos para en cuento a estructuras y material.	1	Matriz
Asesor de Reembolsos	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Contabilidad. - Experiencia de 4 años en el cargo. - Conocimiento de los procesos de reembolso de todos los proveedores de servicio. 	Proceso de reembolsos - Solicitud de trámite de reembolsos - Proceso de devolución	1	Matriz
Pagador proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Contabilidad. - Experiencia de 3 años en el cargo. - Conocimiento de los procesos de pago de todos los proveedores de servicio. - Habilidad de llevar notas de débito/crédito. - Habilidad de llevar los ingresos/egresos al día. 	Pagos a otros proveedores de servicio como mayoristas, operadores, seguros, autos hoteles offline	1	Matriz

Fuente: Polimundo S.A.
 Elaborado por: Autor del proyecto

Los perfiles detallados a continuación, son aquellos deseados para ser parte del equipo de Polimundo y trabajar en las islas ubicadas en los centros comerciales. Este personal trabajará 40 horas a la semana como indica la ley, contando con dos días libres; los horarios de trabajo los establecerá el empleador cuando el proyecto ya entre en operatividad.

Tabla 12. Perfiles y roles deseados para la atención en las Islas

Recurso Humano	Perfil Profesional Deseado (Futuras Contrataciones)	Rol	No. De Personas	Ubicación
Asesor de Viaje	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. - Conocimiento intermedio del idioma inglés. - Manejo al 100% de los sistemas de reservación disponibles en el mercado. - Tener don de gente, capacidad de servicio al clientes, amable, paciente, tolerante, proactivo. - Capacidad de manejar situaciones bajo presión. - Disponibilidad de horarios de centro comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Oferta y venta de servicios turísticos en general - Reserva de viajes - Emisiones - Reemisiones - Cambios - Facturación 	6 (2 personas por cada centro comercial)	Isla

Fuente: Polimundo S.A.
 Elaborado por: Autor del proyecto

2.8 Análisis de Riesgos

2.8.1 Identificación de riesgos y acciones de mitigación

La siguiente tabla muestra los riesgos generales de la alternativa A:

Tabla 13. Identificación de Riesgos y Acción de Mitigación

Riesgos	Acciones de Mitigación
---------	------------------------

No conseguir la aceptación de los Centros Comerciales para ingresar con islas de ventas de servicios.	Presentar una propuesta atractiva para que la Administración considere el ingreso de las islas y demostrar la viabilidad del proyecto.
La implementación de la modalidad de venta propuesta no cumple con las metas requeridas por los proveedores de servicio.	Negociar los planes de incentivos, sobre-comisiones y back-end mostrando el beneficio para la agencia y los proveedores con el uso de marcas.
La competencia de puntos de venta de líneas aéreas con islas propias puede limitar el proceso de venta.	Darle fuerza a la modalidad co-branding con marcas de proveedores que no cuente con puntos de venta en centros comerciales.
El proyecto no se puede finalizar en la fecha esperada.	Cumplir el cronograma presentado en el plan de dirección del proyecto.
El proyecto no genera beneficios a nivel financiero.	Mostar un flujo de caja que muestre que el TIR y el VAN son aceptables.

Elaborado por: Autor del proyecto

2.9 Estudio Económico y Financiero

2.9.1 Estimación de Beneficios del proyecto

La empresa busca como beneficio principal del proyecto el aumento de rentabilidad de la empresa por ventas a través de un nuevo modelo de negocios en relación a la venta de servicios. Además, busca continuismo en el cumplimiento de market share con todos los proveedores de servicio con los que trabaja como parte del negocio de intermediación.

El ingreso por año de Polimundo corresponde a Usd 32'000.000 de los cuales la empresa obtiene una ganancia del 8% ya que se maneja una figura de reembolso de gastos, por lo que anualmente la empresa percibe un aproximado de Usd 2'560.000.

Para este proyecto, bajo la pretensión de Polimundo, se considera obtener un ingreso por ventas del 5% del valor de la ganancia total por cada punto de venta implementado, por lo que se estima que el ingreso por cada isla será de Usd 128.000 para el primer año y por la implementación de tres islas en tres de los principales centros comerciales de la ciudad de Quito generará un ingreso por ventas de **Usd. 384.000.**

Se calcula un incremento de 3% de venta por año, bajo un horizonte de evaluación de 5 años, por lo que para el último año de evaluación se calcula un ingreso de **Usd 432.195,38.**

2.9.2 Estimación de Costos del proyecto

En la siguiente tabla se detallan los costos de inversión para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 14. Costos fijos y variables del proyecto

COSTOS DEL PROYECTO	
Costos fijos	
Mano de obra	\$ 36.000,00
Concesión - Arriendo	\$ 54.000,00
Cuota Promoción y Publicidad	\$ 1.230,00
Cuota Mantenimiento	\$ 2.654,00
Internet	\$ 3.240,00
Teléfono	\$ 1.800,00
Celular	\$ 1.080,00
Total costos fijos	\$ 100.004,00
Costos variables	
Suministros de Oficina	\$ 900,00
Otros	\$ 3.600,00
Total costos variables	\$ 4.500,00
TOTAL COSTOS PROYECTO	\$ 104.504,00

Elaborado por: Autor del proyecto

Para la proyección en el flujo sobre un horizonte de evaluación de cinco años, se utilizó un porcentaje de inflación anual de 1,30% tomado como referencia de la inflación a septiembre del Banco Central del Ecuador (2016), para los rubros: arriendo, promoción y publicidad y mantenimiento, puesto que los contratos de concesión detallan un incremento anual de estos costos sobre el valor de inflación dada por el Banco Central.

2.9.3 Punto de Equilibrio del proyecto

Refleja el volumen de ventas (en valores monetarios y /o en cantidades físicas) en el cual la empresa no obtiene utilidades ni pérdidas.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se utilizará el método sobre valores monetarios, puesto que aplica para empresas que ofertan varios servicios como es el caso de Polimundo S.A.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

Polimundo S.A. tiene los siguientes datos:

Tabla 15. Punto de Equilibrio del proyecto

Datos anuales estimados	
Ventas	\$384.000,00
Costos Fijos	\$100.004,00
Costos Variables	\$4.500,00

PE =	$\frac{\$100.004,00}{1 - \frac{\$4.500,00}{\$384.000,00}}$
PE =	\$101.189,82 Equilibrio en ventas anual

Elaborado por: Autor del proyecto

Esto significa que la empresa como mínimo debe vender Usd 101.189,82, con el fin de recuperar los costos invertidos en el periodo contable.

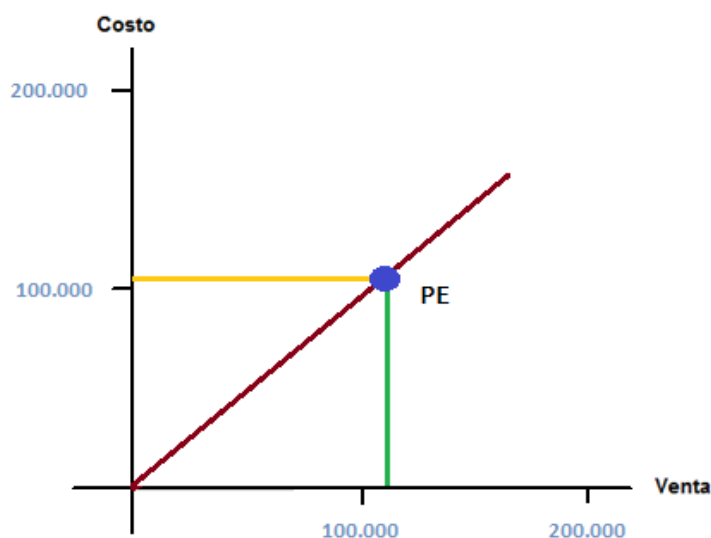


Ilustración 11. Gráfico de análisis del punto de equilibrio.

Elaborado por: Autor del proyecto

2.9.4 Presupuesto de Inversión

2.9.4.1 Activos Fijos

En la siguiente tabla se detallan los activos fijos que se requieren para la implementación de un nuevo canal de venta a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.

Tabla 16. Presupuesto de Inversión Inicial Estimada en Activos Fijos

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión Total
Muebles y enseres			
Estructura stand	3	6.768	20.304
Muebles stand	3	1.212	3.636
Sillas giratorias	6	80	480
Subtotal			24.420
Equipos de Computación			
Computadoras all in one	9	522	4.702
Impresoras	6	250	1.500
Subtotal			6.202
Equipos de Oficina			
Cámara de vigilancia	6	175	1.050
Router Wireless	3	50	150
D-Link Wireless	3	24	72
Lectores de tarjeta de crédito	6	70	420
Teléfono	3	40	120
Celular	3	150	450
Subtotal			2.262
TOTAL x 3 ISLAS			32.884

Elaborado por: Autor del proyecto

La depreciación de los activos adquiridos para la implementación del proyecto, se determinaron por el método de línea recta:

$$\text{DEPRECIACIÓN ANUAL} = \frac{\text{Costo} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil}}$$

y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 17. Depreciación de activos del proyecto

Activos	INVERSIÓN INICIAL		DEPRECIACIÓN EN LÍNEA RECTA		
	Costo	Valor residual	Vida útil	Depreciación anual	
Muebles y enseres	24.420,00	10%	10	2.197,80	
Equipos de Computación	6.202,32	10%	3	1.860,70	
Equipos de oficina	2.261,94	10%	3	678,58	

Elaborado por: Autor del proyecto

Para calcular el valor de desecho de los activos, se utilizó el método económico o comercial y como respaldo para los valores detallados en el flujo de caja, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18. Valor de desecho comercial

MÉTODO COMERCIAL	VALOR DE DESECHO		
	Muebles y Enseres	Equipos de Computación	Equipos de Oficina
Venta de activo	\$10.000,00	\$1.000,00	\$300,00
Valor en libros	\$2.442,00	\$620,23	\$226,19
Valor antes de impuestos	\$12.442,00	\$1.620,23	\$526,19
Impuesto Renta (15%)	-\$1.866,30	-\$243,03	-\$78,93
Valor después impuestos	\$10.575,70	\$1.377,20	\$447,26
Valor en libros	-\$2.442,00	-\$620,23	-\$226,19
Valor Neto	\$8.133,70	\$756,97	\$221,07

Elaborado por: Autor del proyecto

2.9.5 Flujo de Caja Puro

Tabla 19. Flujo de caja puro del proyecto

FLUJO DE CAJA PURO - PROYECTO ISLAS EN CENTRO COMERCIAL						
DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACIÓN					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (32.884,00)					
(+)Ingresos por ventas		\$ 384.000,00	\$ 395.520,00	\$ 407.385,60	\$ 419.607,17	\$ 432.195,38
(-)Costos fijos						
Mano de obra		\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)	\$ (36.000,00)
Concesión - Arriendo		\$ (54.000,00)	\$ (54.702,00)	\$ (55.413,13)	\$ (56.133,50)	\$ (56.863,23)
Cuota Promoción y Publicidad		\$ (1.230,00)	\$ (1.245,99)	\$ (1.262,19)	\$ (1.278,60)	\$ (1.295,22)
Cuota Mantenimiento		\$ (2.654,00)	\$ (2.688,50)	\$ (2.723,45)	\$ (2.758,86)	\$ (2.794,72)
Internet		\$ (3.240,00)	\$ (3.240,00)	\$ (3.240,00)	\$ (3.240,00)	\$ (3.240,00)
Teléfono		\$ (1.800,00)	\$ (1.800,00)	\$ (1.800,00)	\$ (1.800,00)	\$ (1.800,00)
Celular		\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)
Total costos fijos		\$ (100.004,00)	\$ (100.756,49)	\$ (101.518,77)	\$ (102.290,95)	\$ (103.073,17)
(-)Costos variables						
Suministros de Oficina		\$ (900,00)	\$ (900,00)	\$ (900,00)	\$ (900,00)	\$ (900,00)
Otros		\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)
Total costos variables		\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)
TOTAL COSTOS DEL PROYECTO		\$ (104.504,00)	\$ (105.256,49)	\$ (106.018,77)	\$ (106.790,95)	\$ (107.573,17)
(-) Depreciación Muebles y enseres		\$ (2.197,80)	\$ (2.197,80)	\$ (2.197,80)	\$ (2.197,80)	\$ (2.197,80)
(-) Depreciación Equipos de computación		\$ (1.860,70)	\$ (1.860,70)	\$ (1.860,70)	-	-
(-) Depreciación Equipos de Oficina		\$ (678,58)	\$ (678,58)	\$ (678,58)	-	-
Total Depreciación		\$ (4.737,08)	\$ (4.737,08)	\$ (4.737,08)	\$ (2.197,80)	\$ (2.197,80)
Utilidad antes de impuestos		\$ 274.758,92	\$ 386.282,92	\$ 398.148,52	\$ 412.909,37	\$ 425.497,58
(-) Impuesto a las renta 15%		\$ (41.213,84)	\$ (57.942,44)	\$ (59.722,28)	\$ (61.936,41)	\$ (63.824,64)
Utilidad después de impuestos		\$ 233.545,08	\$ 328.340,48	\$ 338.426,24	\$ 350.972,96	\$ 361.672,95
(+) Total depreciación		\$ 4.737,08	\$ 4.737,08	\$ 4.737,08	\$ 2.197,80	\$ 2.197,80
FLUJO EFECTIVO OPERACIONAL		\$ 238.282,16	\$ 333.077,56	\$ 343.163,32	\$ 353.170,76	\$ 363.870,75
Recuperación de Capital de Trabajo						-
Valor de desecho Muebles y enseres						\$ 8.133,70
Valor de desecho Equipos de Computación						\$ 756,97
Valor de desecho Equipos de Oficina						\$ 221,07
FLUJO EFECTIVO NETO		\$ (32.884,00)	\$ 238.282,16	\$ 333.077,56	\$ 343.163,32	\$ 353.170,76
Valor Presente 4,5%		\$ 1.429.198,69				
Valor Presente Neto (VPN-VAN)		\$ 1.396.314,69				
Tasa Interna de Retorno (TIR)						7,59 %
PAYBACK (años)						1,00
		\$ 238.282,16				
		\$ 205.398,16		0,86		

Elaborado por: Autor del proyecto

2.9.6 Indicadores de rentabilidad

2.9.6.1 Valor Presente Neto

Con una inversión inicial de Usd 32.884,00 y una tasa de descuento del 4,5%, el VAN del presente proyecto es positivo y mayor a cero, por lo que generará un beneficio de **Usd 1'396.314,69** luego de recuperar la inversión inicial, por lo que es aconsejable invertir en el mismo.

2.9.6.2 Tasa Interna de Retorno

La TIR representa el promedio de interés anual que está ganando Polimundo como inversionista por dedicar recursos a este proyecto.

La tasa interna de retorno del proyecto es de **7,59%** siendo mayor a la tasa de descuento establecida por política interna de la empresa, en donde el VAN es 0 el proyecto se acepta y es viable.

2.9.6.3 Periodo de repago

Con una tasa de descuento de 4,5% tomado de la nueva regulación de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera, 2017), el periodo de recuperación o payback de la inversión es de **un (1) año**.

2.9.6.4 Índice de deseabilidad

El índice de deseabilidad, rentabilidad o también conocido como relación costo/beneficio, determina los beneficios por cada dólar que Polimundo invierte en el proyecto.

El cálculo se hizo con la siguiente fórmula:

$$\text{INDICE DE DESEABILIDAD} = \frac{\text{Valor presente neto}}{\text{Inversión inicial}}$$

Como resultado se obtiene:

$$\text{INDICE DE DESEABILIDAD} = \frac{\$ \quad 1.396.314,69}{\$ \quad 32.884,00}$$

$$\text{INDICE DE DESEABILIDAD} = \$ \quad \mathbf{42,46}$$

Si el índice de rentabilidad del proyecto es igual o mayor a 1,00 lo hace aceptable; para este proyecto el índice es de **Usd 42,46** y por tanto es factible para su implementación. Por cada dólar invertido a valor presente, Polimundo recupera 41,46 extra. Esto se da por la baja inversión que se utiliza para el proyecto.

2.9.7 Financiamiento del proyecto

Polimundo S.A. financiara el proyecto con recursos propios de la empresa, por lo tanto no requiere de financiamiento.

DESARROLLO ALTERNATIVA B

La Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. a través del mejoramiento de la plataforma web que permita reserva y pago en línea de los servicios.

2.10 Análisis de Mercado

Polimundo es una empresa que maneja tecnología avanzada para atender todos los requerimientos de sus clientes. Actualmente, posee varias herramientas tecnológicas que han permitido que empoderar a los clientes en la búsqueda de sus necesidades tales como:

- Amadeus y Sabre: GDS's de reservación en línea para uso exclusivo de agencias de viajes y aerolíneas. Disponibilidad real en tiempo real.
- Amadeus E- Travel Management: enfocada a empresas corporativas que manejan políticas de viaje avanzadas.
- E-Power: herramienta de reservaciones enfocada a Agencias de Viajes No IATA que no poseen sistema propio.
- Global One: sistema que recopila toda la información de tickets vendidos y es reportada a Bélgica para la marca CWT.
- EasySiac. Polimundo Power: sistema contable, financiero y comercial de tecnología avanzada.
- Sistemas de reportería propios: con el fin de generar todo tipo de reportes para los clientes, reportes de compra, de ahorros, de centro de costos, entre otros.
- Página web: herramienta con la idea de ofrecer soluciones de compra de servicios turísticos en línea.
- Entre otros.

Todas estas herramientas han permitido a Polimundo crecer en el mercado y convertirse en una empresa líder, sin embargo varias de estas herramientas aun requieren desarrollo en relación a su uso ya que no están explotadas en su totalidad.

La herramienta principal que Polimundo quiere desarrollar es su página web www.polimundo.com, la misma que fue lanzada con información corporativa en 2015 sin motor de reservas u ofertas. En septiembre de 2016, se rediseño la página y se

incorporó un motor de ventas con el apoyo de Amadeus con el fin de trabajar también la venta en línea de boletos aéreos por el momento y paquetes turísticos.

2.10.1 Análisis y proyección de la demanda

Los avances tecnológicos de las últimas décadas, modificaron el modo de producción, de prestación de servicios, las comunicaciones, los procesos productivos, entre otros. Hoy, la tecnología se ha convertido en un factor esencial que da ventaja competitiva a aquellos que se adelantan a lanzar nuevas estrategias de venta por este medio que tiene una ventana de mercado mundial y que permite expansión internacional e las empresas.

Según la (Revista Líderes, 2015), en la actualidad el Ecuador es veinte veces menos competitivo que otros países de Sudamérica e incluso entre 200 y 300 veces menos competitivo que los países desarrollados a nivel tecnológico. Por temas de seguridad, el ecuatoriano prefiere hacer compras online en páginas ya conocidas ya sean nacionales o extranjeras puesto que el uso de los datos de sus tarjetas de crédito es un punto sensible.

Vender también es cada vez más sencillo pero requiere de esfuerzos económicos, humanos, comunicativos y tecnológicos para ponerlos en marcha.

Polimundo ha iniciado sus pasos en la venta web, tomando en cuenta que posee grandes competidores en el mercado y que para su desarrollo debe buscar un factor diferenciador que le permita introducir un nuevo punto de venta a través del desarrollo y mejoramiento de su plataforma web que permita reservas y pago en línea.

2.10.1.1 Demanda de páginas web de viajes

Para tener una idea del porcentaje demanda que tiene una página web de viajes, es importante conocer los siguientes puntos:

a. Estacionalidad

Refiere al comportamiento de forma cíclica de un término de búsqueda.

Para este estudio se tomaron tres términos de búsqueda: Viajar, Viajes y Destino y se obtuvieron los siguientes resultando en la página web (Google Trends):



Ilustración 12. Estacionalidad de términos web

Fuente: Google Trends

La búsqueda fue realizada en un período del 2011 al 2016 y se puede observar que a partir del 2014 la estacionalidad sube y a 2016 se ve un despunte pequeño pero importante sobre todo en el término “destino”, sin embargo la estacionalidad se mantiene, lo que nos indica que en todo momento se desarrollan compras de viajes a nivel mundial.

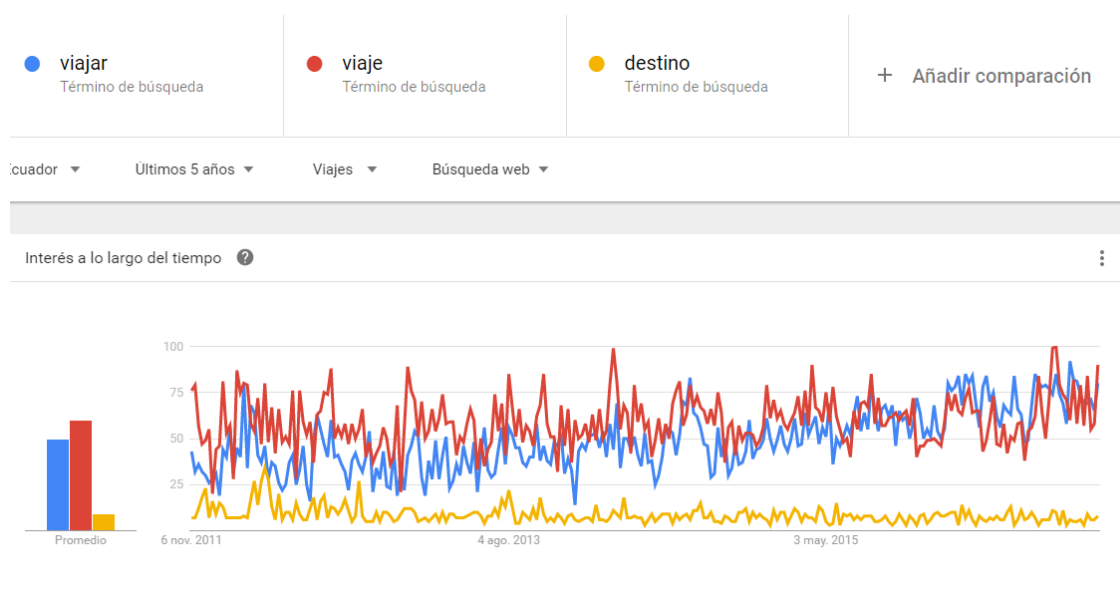
Esta búsqueda, indica que el contenido de la página web de Polimundo debe usar palabras como estos tres términos para llegar a los objetivos planteados para el mejoramiento de este punto de venta.

b. Tendencia

La tendencia de búsqueda es la forma con la que cambia la demanda para cierto término de búsqueda, de decir cambios progresivos sobre el uso o el desuso.

El gráfico a continuación es una muestra de cómo cambia la tendencia de uso de cada término, denota una gran diferencia entre la estacionalidad mostrada en el gráfico anterior sobre todo en el término “destino”. Esta búsqueda fue realizada específicamente para Ecuador.

Tabla 20. Tendencia en términos web en Ecuador



Fuente: Google Trends

Con base en los datos obtenidos, Diego Padula (Gerente Comercial de Polimundo S.A.), indica que en su experiencia este es un claro ejemplo de que los términos que use una página web son importantes, sin embargo y por la tendencia de compra actual en su página web que tiene un promedio de 800 visitas diarias de las cuales 15 se convierten en venta cerrada, al menos el 80% de ese total de venta son offline, sin embargo la página se convierte en una herramienta que apalanca la venta y que indica claramente que lo que la gente busca es personalización de servicio, asesoría, precios bajos y la seguridad de que en cualquier momento podrá hacer cambios en sus viajes sin la necesidad de perder su inversión inicial; todo esto desde la comodidad de su hogar, trabajo, centro de estudios, sin la necesidad de tener que acercarse a una oficina.

Bajo estos datos se pretende que para el 2018 y con un trabajo arduo sobre la página web, se implemente un plan de dirección de proyecto, que le permitirá a Polimundo darle posicionamiento a su marca con la implementación de un nuevo canal de venta de servicios.

2.10.1.2 FODA de la Demanda

Matriz 3. FODA de la Demanda

Análisis Externo	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos proyectos en el sector turístico. - Información de tendencias al día.

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Cierres de venta offline. - Bajo posicionamiento de la marca en esa línea de venta.
Análisis Interno	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a nuevos canales de venta. - Nuevas oportunidades para la Agencia de Viajes en generación de ventas. - Mayor reconocimiento de la marca Polimundo CWT.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia de mercado con los proveedores de servicio.

Elaborado por: Autor del proyecto

2.10.2 Análisis de la oferta

Actualmente en Ecuador y con base en las tendencias de uso de páginas web de viajes, existe el siguiente top 10 de oferentes y que a la vez se convierten en la competencia de Polimundo en el proceso de mejoramiento de este punto de venta web:

Tabla 21. Detalle de la oferta de páginas web más usadas en Ecuador.

Página web	Tendencia de uso Mensual	# Transacciones Mensuales (cierres en Ecuador)	Oferta
www.despegar.com	1.150%	1000	- Boletos - Hoteles - Paquetes
www.copaair.com	110%	300	- Boletos
www.viajesydestinos.ec	110%	90	- Boletos - Hoteles - Paquetes
www.avianca.com	100%	400	- Boletos
www.tame.com	100%	500	- Boletos
www.lantam.com/es_ec/	80%	400	- Boletos
www.aa.com	60%	110	- Boletos
www.vuelosbaratos.com	50%	50	- Boletos
www.booking.com	50%	40	- Boletos - Hoteles
www.royalcaribbean.com	30%	3	- Cruceros

Fuente: Investigación de Mercado / proveedores

Elaborado por: Autor del proyecto

El competidor más cercano para Polimundo en este modelo de negocio es Despegar.com con un promedio de 1000 transacciones web en el Ecuador a través de su

página web, según comenta Jorge Luis Páez (Gerente General Despegar.com en Ecuador). Con este modelo de negocio, Polimundo pretende tomar el 40% mensual de este total de transacciones.

La oferta de Polimundo en el proceso de mejoramiento de la plataforma web para reservas y pago en línea, se basa en las siguientes características que pueden hacer diferencia con su competencia:

- Desarrollo propio de las mejoras de la plataforma.
- Oferta amplia de servicios.
- Forma de pago múltiple por el tipo de mercado: opciones de pago en línea con tarjeta de crédito, transferencia o depósito bancario.
- Cierre de venta online y offline para quienes así lo requieran.
- Seguridad de información de la forma de pago.
- Proceso de confirmación de pago para evitar fraudes con tarjetas de crédito.
- Servicio personalizado para transacciones que no se cierren en línea.
- Cargas de información actualizada sobre paquetes turísticos.
- Disponibilidad real sobre boletos aéreos.
- Proceso de cambios y reembolsos seguros y personalizados.
- Uso de tecnología avanzada para la prestación de servicios:
 - Motor web avalado por Amadeus.
 - Easy Soft para el proceso de facturación electrónica.
 - VTC On Line para pagos con tarjeta de crédito.

2.10.2.1 FODA de la Oferta

Matriz 4. FODA de la Oferta

Análisis Externo	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada en caso de que el proceso de compra no tenga cierre online. - Información real disponible 24/7. - Bajos costos de operación.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento del mercado. - Servicio no disponible para emisión 24/7 puesto que no es un proceso automatizado en Ecuador.

Análisis Interno	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la cartera de clientes. - Fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene Polimundo. - Posicionamiento de la marca. - Rapidez en las transacciones.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - No contar con las mejores tarifas al momento de la compra. - Intentos de fraude.

Elaborado por: Autor del proyecto

2.10.2.2 FODA de la Competencia

Matriz 5. FODA de la Competencia

Análisis Externo	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliamente conocida en el mercado. - Conocen el manejo del negocio. - Tarifas negociadas a nivel regional. - Publicidad agresiva.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personalización de venta. - Sin opciones adicionales para el cliente.
Análisis Interno	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de sus motores de venta. - Ampliar oferta de servicios.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Elaborado por: Autor del proyecto

2.10.3 Características del Segmento del Mercado del proyecto

El segmento de mercado en el uso de páginas web en Ecuador, está diferenciado demográficamente por provincias como se muestra a continuación:

Tabla 22. Características del Segmento del Mercado del Proyecto

Provincia	Porcentaje de uso de páginas web de viajes	Características Principales de búsqueda
Carchi	100%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales

Cotopaxi	66%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales
Cañar	65%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales
Santa Elena	47%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales
Esmeraldas	33%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales
El Oro	31%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales
Loja	31%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales
Imbabura	29%	Escasez de lugares de atención y venta de servicios turísticos internacionales
Santo Domingo	29%	Manera fácil y actual de comprar
Guayas	23%	Manera fácil y actual de comprar

Fuente: Google Trends
 Investigación de Mercado / encuesta telefónica con operadores
 Elaborado por: Autor del proyecto

2.10.4 Estrategia de Comercialización

2.10.4.1 Especificaciones del Servicio

El proyecto se enfoca en la implementación de un nuevo canal de venta a través del mejoramiento de la plataforma web de Polimundo que permita reserva y pago en línea.

La plataforma web está creada y en funcionamiento y está bajo el cargo del Gerente Comercial de Polimundo quien a su vez trabaja con dos asesores de viaje no dedicados sólo a la venta web.

Es una plataforma dinámica que permite consultar y contratar servicios (vuelos, hoteles, paquetes) de forma rápida y segura. Tiene información actualizada y disponibilidad en tiempo real para la revisión de todos los compradores a través de esta herramienta tecnológica. Cuenta con botones de pago a través de tarjeta de crédito, transferencia o depósito bancario lo que la convierte en un medio accesible para todo tipo de mercado.

2.10.4.2 Precio del servicio

El precio es un punto fundamental de la venta del servicio, ya que será el factor que determine si el cliente está dispuesto o no a adquirir el mismo.

Se deberá diseñar una metodología de fijación de precios puesto que en la página de Polimundo, al momento no se cobran tasas por emisión en transacciones 100% en línea, aun así no hay pérdida para la empresa por los planes de sobre comisión negociadas con aerolíneas y mayoristas.

Las tarifas ofertadas están determinadas por cada uno de los proveedores de servicio y son competitivas en el mercado.

2.10.4.3 Selección del sistema de distribución

Mediante este medio electrónico será posible llegar a más mercados de difícil acceso físico o aquellos que prefieren hacer compras de manera ágil por medio de la web, en donde potenciales clientes locales puede convertirse en potenciales clientes globales. A continuación se muestra el proceso de compra en la página:

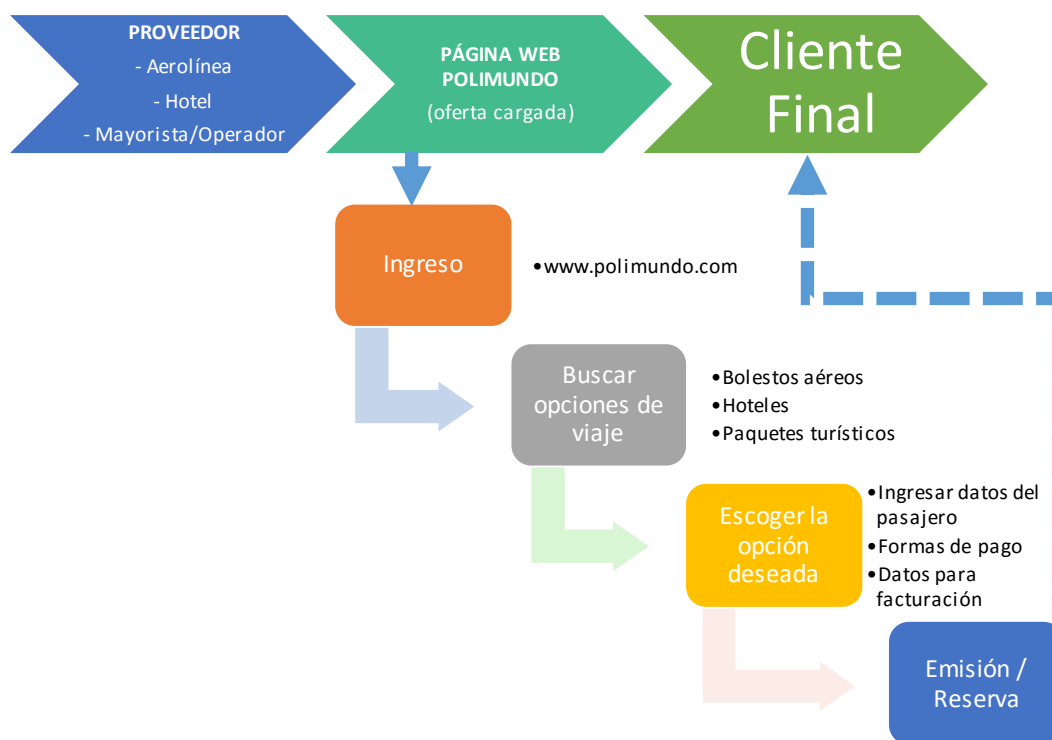


Ilustración 13. Comercialización a través de la Página Web

Elaborado por: Autor del proyecto

2.10.4.4 Estrategia de comunicación

Hoy en día las empresas utilizan la web o en general herramientas tecnológicas para las relaciones con clientes, proveedores y/o trabajadores con que representa una ventaja para las empresas de cara a fidelizar a sus clientes y ofrecer mejores servicios.

Este proyecto será publicitado de la siguiente manera:

- Inversión en Google Adwords que permite crear anuncios sencillos para ser mostrados a los usuarios que buscan en internet información relacionada con su necesidad.
- Publicidad en Facebook
- Mailing gratuito a través de la herramienta web Mail Chimp.

2.11 Análisis Técnico

2.11.1 Descripción del proceso de prestación de servicio

El siguiente diagrama de flujo define paso a paso el proceso para prestar servicio a través de la página web de Polimundo una vez mejorada, con la idea de que se convierta en un nuevo canal fijo de venta de los servicios de la agencia.

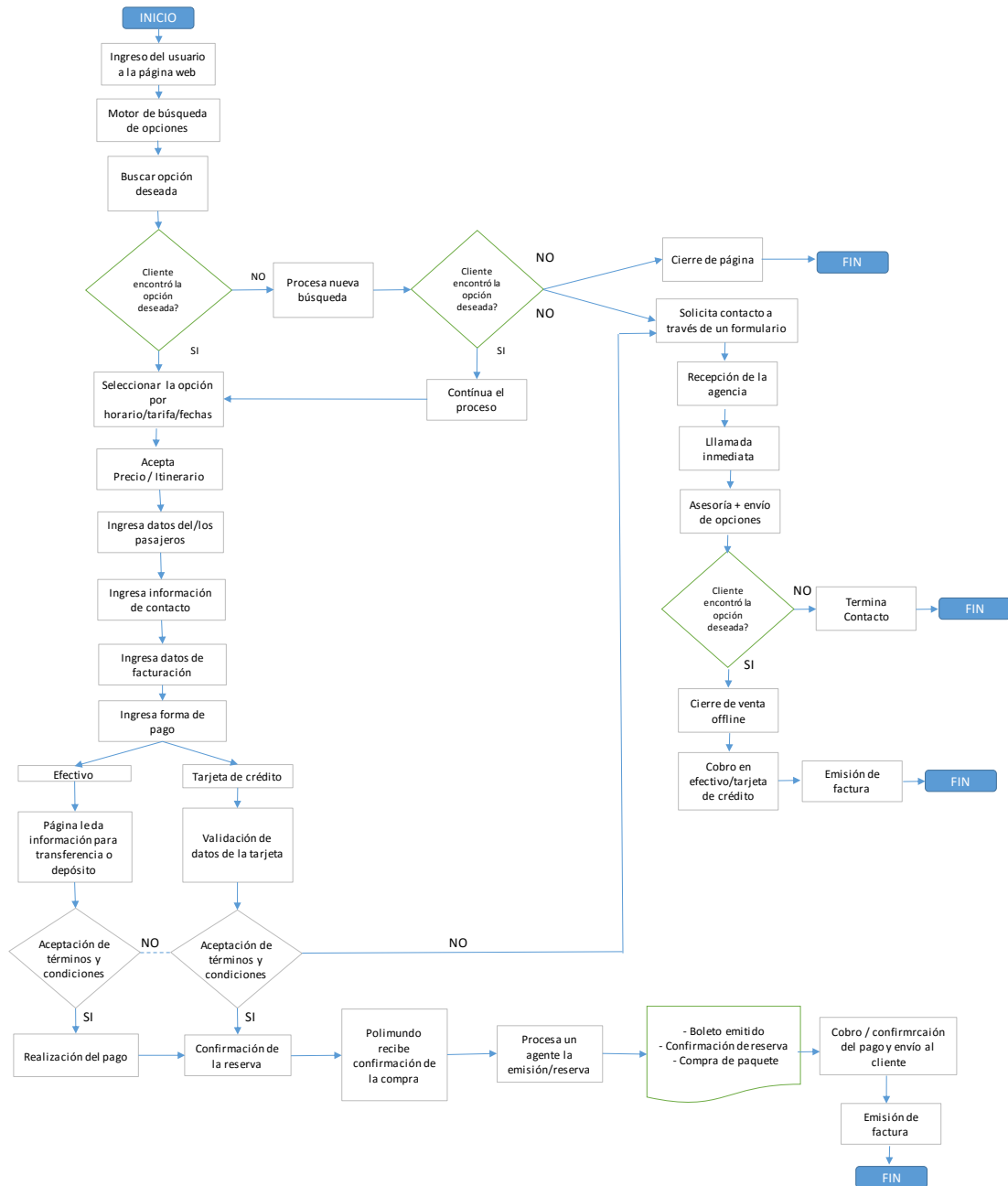


Ilustración 14. Diagrama de Flujo del proceso de servicio web

Fuente: Polimundo S.A.
Elaborado por: Autor del proyecto

2.11.2 Tamaño del proyecto

2.11.2.1 Factores determinantes

Mercado

Para este proyecto se considera al mercado demandante como un factor importante ya que la demanda existente es muy amplia y por tal razón es primordial posicionar el servicio. Se ha propuesto llegar al 40% del mercado del principal

competidor de Polimundo en esta línea de venta (Despegar.com), por tanto para la implementación de un canal de venta a través del mejoramiento de la plataforma web de Polimundo permitiendo reservas y medios de pago en línea, debe considerar tener un equipo propio de ventas de al menos 4 personas con capacidad de atención 24/7 en horarios rotativos.

Disponibilidad de insumos

Los insumos materiales, tecnológicos y financieros son otro de los factores condicionantes para el proyecto. Estos estarán disponibles en la cantidad y calidad deseada y se debe prever la existencia de sustitutos en caso de daño o por término de su vida útil.

Disponibilidad de recurso humano

La disponibilidad de recurso humano puede ser un factor restrictivo para este proyecto tomando en cuenta que se requiere de personal altamente preparado en la atención y asesoría en viajes y diseñadores para la carga y diseño de información. Para este caso, el personal contratado en referencia a los asesores puede tener un nivel básico en conocimientos y entrar en el plan de capacitación de la empresa; por otro lado, el personal de diseño debe poseer alta experiencia para evitar fallas.

2.11.3 Localización del proyecto

Para quienes eligen la rapidez y simplicidad de las operaciones online, este proyecto ofrece la posibilidad de realizar reservas y compras a través de un computador personal, tableta o teléfono inteligente en la página web desarrollada por Polimundo.

La página web está ubicada en la URL (Universal Resource Location) <http://www.polimundo.com> que constituye su dirección de internet y la ubica en la red habilitada para la búsqueda.

Operativamente, el proyecto está localizado en las oficinas de Polimundo S.A., ubicadas en Quito, en la Av. Amazonas N31-44 y Eloy Alfaro.

2.11.4 Inversiones en equipamiento

Las inversiones a realizar para este proyecto corresponden a:

Mano de Obra Fija

Tabla 23. Inversión en mano de obra web

Concepto	Cantidad	Costo Fijo Unitario	Costo Fijo Mensual	Costo Fijo Anual
Asesores de Viaje	1	500	500	6.000
Asesor de seguimiento web	1	500	500	6.000

Diseñador	1	560	560	6.720
Total			1.560	18.720

Fuente: Estudio Técnico
 Elaborado por: Autor del proyecto

Insumos y Servicios

Tabla 24. Inversión en insumos y servicios web

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Desarrollo Web	1	661	-	661
Motor Amadeus	1	1548	-	1.548,00
Publicidad Adwords y Facebook	1	25	750	9.000,00
Dominio	1	150	-	150,00
Mantenimiento Dominio	1	15	15	180,00
Hosting	1	150	-	150,00
Internet	1	90	90	1.080,00
Teléfono	1	50	50	600,00
Celular	1	30	30	360,00
Otros		50	50	600,00
Total			220	14.329

Fuente: Estudio Técnico
 Elaborado por: Autor del proyecto

Inversión Inicial Estimada en Activos Fijos

Tabla 25. Inversión inicial estimada en activos fijos web

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Inversión Total
Equipos de Computación			
Computadoras all in one	3	522	1.567
Pantallas de diseño	3	620	1.860
Servidores de soporte para data	2	2.800	5.600
Subtotal			9.027
Equipos de Oficina			
Teléfono	1	40	40
Celular	3	150	450
Subtotal			490
Total			9.517

Fuente: Estudio Técnico
 Elaborado por: Autor del proyecto

2.11.5 Inversiones en capital de trabajo

Este proyecto no requiere inversiones en capital de trabajo, puesto que el proceso de negocio es el mismo que se maneja en la oficina matriz. Por tal razón se considerarán únicamente gastos y costos que son parte de la implementación del proyecto.

2.12 Análisis Ambiental

Dentro de este proyecto no se identifican impactos que puedan afectar al medio ambiente o que requieran de un plan de manejo ambiental. No hay que dejar de lado la importancia de la huella de carbono que el uso de internet genera en cada persona.

2.13 Estudio legal

Dentro de este proyecto no se consideran aspectos legales fiscales, societarios o de ningún otro tipo puesto que la adquisición de dominios es libre y solo se requiere de un dueño legal que deberá entregar una copia de su RUC en caso de personas jurídicas para ser creado.

El único contrato legal que posee este proyecto es el que se firma con el GDS Amadeus por el uso de su motor. El contrato es sencillo y solo requiere de un total de 50 segmentos mensuales para mantenerlo activo. Un segmento es cada vía en un boleto aéreo, ejemplo: Quito-Guayaquil-Quito, implica dos segmentos de vuelo.

2.14 Estudio Organizacional

2.14.1 Estructura organizacional del proyecto en producción

La estructura organizacional será capaz de resolver de forma eficiente todas las situaciones que lleve incorporado el proyecto. Esta determinará en gran parte la cuantía de las inversiones del proyecto, ya que su dimensionamiento y definición de funciones para cada recurso son una base importante para definir las características de mejoramiento que deberá tener la página web.

A continuación se detalla la estructura organizacional con la que trabajará este proyecto, tomando al cliente como punto de referencia para el inicio del servicio:



Ilustración 15. Estructura Organizacional del proyecto Web

Fuente: Polimundo S.A.
 Elaborado por: Autor del proyecto

2.14.2 Impacto sobre la estructura organizacional actual

La estructura de la organización se basa en asignación de responsabilidades, flujos formales de información, coordinación de esfuerzos, entre otros. La propuesta por Polimundo para el mejoramiento de la página web y su posterior manejo puede crear los siguientes impactos positivos y negativos:

Impactos Positivos - Beneficios

- Enfocando al cliente como eje principal de la estructura organizacional, se asegura una asesoría especializada e innovadora.
- El tiempo de respuesta es menor.
- El proceso operativo es menos demandante para el asesor.

Impactos Negativos - Inconvenientes

- Puede crear conflictos en la falta de manejo correcto de la herramienta.
- Si la información cargado no es compartida con el personal, va a crear una brecha de vacío ante el cliente que quiera finalizar su proceso offline.

2.14.3 Perfiles y roles requeridos

Los perfiles detallados a continuación, son aquellos que estarán ubicados actualmente en oficina matriz trabajando y dando soporte al proyecto de mejoramiento de la plataforma web:

Tabla 26. Perfiles y roles actuales del Recurso Humano de Polimundo

Recurso Humano	Perfil Profesional Actual	Rol	No. De Personas	Ubicación
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Economía. - Master en Administración de Empresas - Experiencia de 8 años en la industria - Personalidad abierta, amable, don de gente, responsable, negociador. - Capacidad de tomar decisiones. - Conocimiento de inglés hablado y escrito al 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Autoriza procesos - Autoriza nuevas adquisiciones o cambios 	1	Matriz
Asesor de Grupos y Vacacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia de 2 años en el cargo. - Conocimiento intermedio del idioma inglés. - Habilidades comerciales y de negociación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Envío de información de nuevas ofertas al diseñador para la carga de la oferta web. - Manejo de grupos de más de 11 personas 	1	Matriz
Supervisor Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia 1 año en el cargo. - Conocimiento intermedio del idioma inglés. - Manejo al 100% de los sistemas de reserva disponibles en el mercado. - Capacidad de manejar situaciones bajo presión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte - Control de operaciones 	1	Matriz
Jefe Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Finanzas. - Experiencia de más de 20 en el mercado. - Experiencia en sistemas financieros. - Capacidad de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago sueldos - Pago bonos - Control de gastos 	1	Matriz
Jefe de Tesorería – Pago BSP	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Contabilidad y Auditoría. - Experiencia de más de 20 en el mercado. - Experiencia en sistemas financieros. - Capacidad de análisis. - Manejo de cartera de alto potencial. - Habilidades en contabilidad general. - Manejo y análisis de créditos, conciliaciones bancarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Pagos a las aerolíneas a través del sistema BSP regido por la IATA 	1	Matriz
Asesor de Reembolsos	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Contabilidad. - Experiencia de 4 años en el cargo. - Conocimiento de los procesos de reembolso de todos los proveedores de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de reembolsos - Solicitud de trámite de reembolsos - Proceso de devolución 	1	Matriz
Pagador proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Contabilidad. - Experiencia de 3 años en el cargo. - Conocimiento de los procesos de pago de todos los proveedores de servicio. - Habilidad de llevar notas de débito/crédito. - Habilidad de llevar los ingresos/egresos al día. 	<ul style="list-style-type: none"> Pagos a otros proveedores de servicio como mayoristas, operadores, seguros, autos hoteles 	1	Matriz
Asesor de Servicio de Emergencia	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. - Conocimiento intermedio del idioma inglés. - Manejo al 100% de los sistemas de reservación disponibles en el mercado. - Tener don de gente, capacidad de servicio al clientes, amable, paciente, tolerante, proactivo. - Capacidad de manejar situaciones bajo presión. - Disponibilidad de horarios de centro comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encarga de las emisiones de boleto aéreo fuera de horario de oficina. 	1	Matriz

Fuente: Polimundo S.A.

Elaborado por: Autor del proyecto

Los perfiles detallados a continuación, son aquellos deseados para ser parte del equipo de Polimundo y trabajar en el mejoramiento de la plataforma web:

Tabla 27. Perfiles y roles deseados para el mejoramiento de la plataforma web

Recurso Humano	Perfil Profesional Actual	Rol	No. De Personas	Ubicación
Asesor de Viaje	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. - Conocimiento intermedio del idioma inglés. - Manejo al 100% de los sistemas de reservación disponibles en el mercado. - Tener don de gente, capacidad de servicio al clientes, amable, paciente, tolerante, proactivo. - Capacidad de manejar situaciones bajo presión. - Disponibilidad de horarios de centro comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Reserva de viajes offline - Emisiones - Reemisiones - Cambios - Facturación 	1	Matriz
Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios en diseño web - Administración del servidor. - Desarrollador de implementaciones y configuraciones estéticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la página web en óptimas condiciones para su buen funcionamiento. - Hacer que la página sea atractiva y muestre creatividad 	1	Matriz
Asesor de Seguimiento Web	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Comunicación. - Experiencia de 2 años en la industria - Capacidad de tomar decisiones. - Analista del posicionamiento y eficacia del sitio web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento constante de las solicitudes web 	1	Matriz

Fuente: Polimundo S.A.
 Elaborado por: Autor del proyecto

2.15 Análisis de Riesgos

2.15.1 Identificación de riesgos y acciones de mitigación

La siguiente tabla muestra los riesgos generales de la alternativa B:

Tabla 28. Identificación de Riesgos y Acción de Mitigación

Riesgos	Acciones de Mitigación
El proyecto no se puede finalizar en la fecha esperada.	Cumplir el cronograma presentado en el plan de dirección del proyecto.
Los recursos requeridos para el proyecto no son suficientes o idóneos para la puesta en marcha del proyecto.	Realizar una revisión importante de los recursos necesarios en el plan de gestión de adquisiciones y sujetarse al presupuesto.
Retraso en los tiempos de entrega de los nuevos desarrollos de la página web de Polimundo ya que los motores son programados en el exterior.	Coordinar con el desarrollador los tiempos de entrega de la programación de motores y firmar un contrato de cumplimiento.
El proyecto no genera beneficios a nivel financiero.	Mostar un flujo de caja que muestre que el TIR y el VAN son aceptables.

2.16 Estudio Económico y Financiero

2.16.1 Estimación de Beneficios del proyecto

La empresa busca como beneficio principal del proyecto el aumento de rentabilidad de la empresa por ventas a través de un nuevo modelo de negocios en relación a la venta de servicios. Además, busca continuismo en el cumplimiento de market share con todos los proveedores de servicio con los que trabaja como parte del negocio de intermediación.

El ingreso por año de Polimundo corresponde a Usd 32'000.000 de los cuales la empresa obtiene una ganancia del 8% ya que se maneja una figura de reembolso de gastos, por lo que anualmente la empresa percibe un aproximado de Usd 2'560.000.

Para este proyecto, bajo la pretensión de Polimundo, se considera obtener un ingreso por ventas del 5% del valor de la ganancia total por cada punto de venta implementado, por lo que se estima que el ingreso por cada isla será de Usd 128.000 para el primer año por el mejoramiento de la venta web:

Se calcula un incremento de 3% de venta por año, bajo un horizonte de evaluación de 5 años, por lo que para el último año de evaluación se calcula un ingreso de **Usd 144.065,13**.

2.16.2 Estimación de costos del proyecto

En la siguiente tabla se detallan los costos de inversión para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 29. Costos fijos y variables del proyecto web

COSTOS DEL PROYECTO		
Costos fijos		
Mano de obra	\$	18.720,00
Publicidad Adwords y Facebbok	\$	9.000,00
Dominio	\$	150,00
Mantenimiento de Dominio	\$	180,00
Hosting	\$	150,00
Internet		1.080,00
Teléfono	\$	600,00
Celular	\$	360,00
Total costos fijos	\$	30.240,00
Costos variables		
Desarrollo Web	\$	661,00
Motor Amadeus	\$	1.548,00
Otros		600,00
Total costos variables	\$	2.809,00
TOTAL COSTOS PROYECTO	\$	33.049,00

Elaborado por: Autor del proyecto

2.16.3 Punto de Equilibrio del proyecto

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos (Urbina, 2010).

Es aquel volumen de ventas (en valores monetarios y /o en cantidades físicas) en el cual la empresa no obtiene utilidades ni pérdidas.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se utilizará el método sobre valores monetarios, puesto que aplica para empresas que ofertan varios servicios como es el caso de Polimundo S.A.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

Polimundo S.A. tiene los siguientes datos:

Tabla 30. Punto de equilibrio del proyecto web

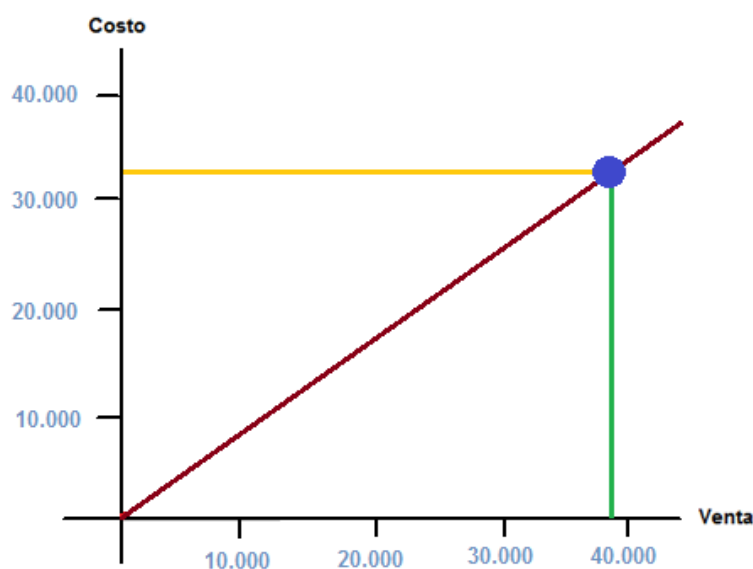
Datos anuales estimados	
Ventas	\$128.000,00
Costos Fijos	\$30.240,00
Costos Variables	\$2.809,00

PE =	$\frac{\$30.240,00}{1 - \frac{\$2.809,00}{\$128.000,00}}$
PE =	\$30.918,52 Equilibrio en ventas anual

Elaborado por: Autor del proyecto

Esto significa que la empresa como mínimo debe vender Usd 30.918,52 con el fin de recuperar los costos invertidos en el periodo contable.

Ilustración 16. Gráfico de análisis del punto de equilibrio para la web



Elaborado por: Autor del proyecto

2.16.4 Presupuesto de Inversión

2.16.4.1 Activos Fijos

En la siguiente tabla se detallan los activos fijos que se requieren para la implementación de un nuevo canal de venta a través del mejoramiento de la plataforma web de Polimundo.

Tabla 31. Presupuesto de Inversión Inicial Estimada en Activos Fijos

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión Total
Equipos de Computación			
Computadoras all in one	3	522	1.567
Pantallas de diseño	3	620	1.860
Servidores de soporte para data	2	2.800	5.600
Subtotal			9.027
Equipos de Oficina			
Teléfono	1	40	40
Celular	3	150	450
Subtotal			490
TOTAL DEL PROYECTO			9.517

Elaborado por: Autor del proyecto

La depreciación de los activos adquiridos para la implementación del proyecto, se determinaron por el método de línea recta:

$$\text{DEPRECIACIÓN ANUAL} = \frac{\text{Costo} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil}}$$

y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 32. Depreciación de Activos del Proyecto Web

INVERSIÓN INICIAL		DEPRECIACIÓN EN LÍNEA RECTA		
Activos	Costo	Valor residual	Vida útil	Depreciación anual
Equipos de Computación	9.027,00	10%	3	2.708,10
Equipos de oficina	490,00	10%	3	147,00

Elaborado por: Autor del proyecto

Para calcular el valor de desecho de los activos, se utilizó el método económico o comercial y como respaldo para los valores detallados en el flujo de caja, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33. Valor de desecho comercial

MÉTODO COMERCIAL	VALOR DE DESECHO	
	Equipos de Computación	Equipos de Oficina
Venta de activo	\$3.000,00	\$200,00
Valor en libros	\$902,70	\$49,00
Valor antes de impuestos	\$3.902,70	\$249,00
Impuesto Renta (15%)	-\$585,41	-\$37,35
Valor después impuestos	\$3.317,30	\$211,65
Valor en libros	-\$902,70	-\$49,00
Valor Neto	\$2.414,60	\$162,65

Elaborado por: Autor del proyecto

2.16.5 Flujo de Caja Puro

Tabla 34. Flujo de Caja Puro del Proyecto Web

FLUJO DE CAJA PURO - PROYECTO MEJORAMIENTO DE LA PÁGINA WEB						
DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACIÓN					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (9.517,00)					
(+)Ingresos por ventas	\$ 128.000,00	\$ 131.840,00	\$ 135.795,20	\$ 139.869,06	\$ 144.065,13	
(-)Costos fijos						
Mano de obra	\$ (18.720,00)	\$ (18.720,00)	\$ (18.720,00)	\$ (18.720,00)	\$ (18.720,00)	\$ (18.720,00)
Publicidad Adwords y Facebook	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)	\$ (9.000,00)
Dominio	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)
Mantenimiento de Dominio	\$ (180,00)	\$ (180,00)	\$ (180,00)	\$ (180,00)	\$ (180,00)	\$ (180,00)
Hosting	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)	\$ (150,00)
Internet	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)	\$ (1.080,00)
Teléfono	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)
Celular	\$ (360,00)	\$ (360,00)	\$ (360,00)	\$ (360,00)	\$ (360,00)	\$ (360,00)
Total costos fijos	\$ (30.240,00)	\$ (30.240,00)	\$ (30.240,00)	\$ (30.240,00)	\$ (30.240,00)	\$ (30.240,00)
(-)Costos variables						
Desarrollo Web	\$ (661,00)	\$ (661,00)	\$ (661,00)	\$ (661,00)	\$ (661,00)	\$ (661,00)
Motor Amadeus	\$ (1.548,00)	\$ (1.548,00)	\$ (1.548,00)	\$ (1.548,00)	\$ (1.548,00)	\$ (1.548,00)
Otros	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)	\$ (600,00)
Total costos variables	\$ (2.809,00)	\$ (2.809,00)	\$ (2.809,00)	\$ (2.809,00)	\$ (2.809,00)	\$ (2.809,00)
TOTAL COSTOS DEL PROYECTO	\$ (33.049,00)	\$ (33.049,00)	\$ (33.049,00)	\$ (33.049,00)	\$ (33.049,00)	\$ (33.049,00)
(-) Depreciación Equipos de computación	\$ (2.708,10)	\$ (2.708,10)	\$ (2.708,10)			
(-) Depreciación Equipos de Oficina	\$ (147,00)	\$ (147,00)	\$ (147,00)			
Total Depreciación	\$ (2.855,10)	\$ (2.855,10)	\$ (2.855,10)	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 92.095,90	\$ 126.175,90	\$ 130.131,10	\$ 137.060,06	\$ 141.256,13	
(-) Impuesto a las renta 15%	\$ (13.814,39)	\$ (18.926,39)	\$ (19.519,67)	\$ (20.559,01)	\$ (21.188,42)	
Utilidad después de impuestos	\$ 78.281,52	\$ 107.249,52	\$ 110.611,44	\$ 116.501,05	\$ 120.067,71	
(+) Total depreciación	\$ 2.855,10	\$ 2.855,10	\$ 2.855,10	\$ -	\$ -	
FLUJO EFECTIVO OPERACIONAL	\$ 81.136,62	\$ 110.104,62	\$ 113.466,54	\$ 116.501,05	\$ 120.067,71	
Recuperación de Capital de Trabajo						-
Valor de desecho Equipos de Computación						\$ 2.414,60
Valor de desecho Equipos de Oficina						\$ 162,65
FLUJO EFECTIVO NETO	\$ (9.517,00)	\$ 81.136,62	\$ 110.104,62	\$ 113.466,54	\$ 116.501,05	\$ 122.644,95
Valor Presente 4,5%	\$ 474.008,97					
Valor Presente Neto (VPN-VAN)	\$ 464.491,97					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	8,84 %					
PAYBACK (años)	1,00					
	\$ 81.136,62					
	\$ 71.619,62	0,88				

2.16.6 Indicadores de rentabilidad

2.16.6.1 Valor Presente Neto

Con una inversión inicial de Usd 9.517 y una tasa de descuento del 4,5%, el VAN del presente proyecto es positivo y mayor a cero, por lo que generará un beneficio de **Usd 464.491,97** luego de recuperar la inversión inicial, por lo que es aconsejable invertir en el mismo.

2.16.6.2 Tasa Interna de Retorno

La TIR representa el promedio de interés anual que está ganando Polimundo como inversionista por dedicar recursos a este proyecto.

La tasa interna de retorno del proyecto es de **8,84%** siendo mayor a la tasa de descuento establecida por política interna de la empresa, en donde el VAN es 0 el proyecto se acepta y es viable.

2.16.6.3 Periodo de repago

Con una tasa de descuento de 4,5% tomado de la nueva regulación de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera, 2017), el periodo de recuperación o payback de la inversión es de **un (1) año**.

2.16.6.4 Índice de deseabilidad

El índice de deseabilidad, rentabilidad o también conocido como relación costo/beneficio, determina los beneficios por cada dólar que Polimundo invierte en el proyecto.

El cálculo se hizo con la siguiente fórmula:

$$\text{INDICE DE DESEABILIDAD} = \frac{\text{Valor presente neto}}{\text{Inversión inicial}}$$

Como resultado se obtiene:

$$\text{INDICE DE DESEABILIDAD} = \frac{\$ \quad 464.491,97}{\$ \quad 9.517,00}$$

$$\text{INDICE DE DESEABILIDAD} = \$ \quad \mathbf{48,81}$$

Si el índice de rentabilidad del proyecto es igual o mayor a 1,00 lo hace aceptable; para este proyecto el índice es de **Usd 48,81** y por tanto es factible para su implementación. Por cada dólar invertido a valor presente, Polimundo recupera 47,81 extra. Esto se da por la baja inversión que se utiliza para el proyecto.

2.16.7 Financiamiento del proyecto

Polimundo S.A. financiara el proyecto con recursos propios de la empresa, por lo tanto no requiere de financiamiento.

2.17 Conclusiones y recomendaciones: selección de alternativa

2.17.1 Selección de la alternativa

Con el fin de seleccionar la mejor alternativa para continuar con el proceso de dirección para el proyecto “Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A.”, se establecerá una matriz comparativa de evaluación de criterios entre las siguientes alternativas:

- A. A través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.
- B. A través del mejoramiento de la plataforma web que permita reserva y pago en línea de los servicios.

Cada uno de los criterios está enmarcado dentro de los estudios de mercado, técnico, organizacional, análisis de riesgo, estudio económico y financiero con base en el siguiente análisis comparativo:

Tabla 35. Análisis Comparativo de Alternativas

Alternativa A	Alternativa B
Estudio de Mercado	
Demanda Visitantes del Centro Comercial Promedio de visitas: 20 al día Demanda mayormente identificada Oferta Tres de los principales centros comerciales en Quito Propuesta de cobranding con proveedores Venta de servicios varios a nivel turístico Oferta similar a la venta en matriz Comercialización De punto de venta a cliente final Niveles de innovación	Demanda Visitas en la página web Promedio de visitas: 800 al día Demanda volátil y variable Oferta Forma de pago múltiple Tecnología avanzada con motores de búsqueda Venta de servicios varios a nivel turístico 24/7 Oferta implica nuevos procesos de dependencia externa Comercialización De página web a cliente final (proceso mayormente controlado)
Análisis Técnico	
Tamaño del mercado Crecimiento de 3% por año Mercado base de Centros Comerciales Recursos Principales Personal altamente capacitado - al menos 6 asesores Software básico Localización Ubicación estratégica por niveles de cobertura Inversión inicial Usd 32.884 Impacto ambiental No requiere plan de manejo ambiental Estudio Legal Requiere de aspectos legales y societarios	Tamaño del mercado Captar 40% del mercado principal Mercado incierto con base en expectativas Recursos Principales Personal altamente capacitado - al menos 4 asesores Desarrollo externo de software Localización Sitio web Inversión inicial Usd 9.517 Impacto ambiental No requiere plan de manejo ambiental Estudio Legal No requiere de aspectos legales y societarios
Estudio Organizacional	
Estructura Organizacional Cuatro niveles de organización para la prestación del servicio Control alto - horarios específicos para centro comercial Perfiles y roles requeridos 11 personas de soporte en oficina 6 asesores - 2 para cada isla Se requiere perfiles operativos	Estructura Organizacional Cinco niveles de organización para la prestación del servicio Control medio - atención 24/7 Perfiles y roles requeridos 8 personas de soporte en oficina 1 asesor dedicado 1 diseñador 1 asesor de seguimiento web Se requiere perfiles operativos y técnicos

Análisis de Riesgos	
Riesgos identificados y planes de mitigación	Riesgos identificados y planes de mitigación
Estudio económico y financiero	
Beneficios Incremento del 5% sobre la ganancia anual Incremento del 3% por año en un horizonte de 5 años 3 puntos de venta Costos Costo Total Usd 104.504 Inversión Inicial Total Inversión por tres islas Usd 32.884 Indicadores de Rentabilidad VAN > 0 TIR 7,59% Payback = 1 año	Beneficios Incremento del 5% sobre la ganancia anual Incremento del 3% por año en un horizonte de 5 años 1 punto de venta Costos Costo Total Usd 33.049 Inversión Inicial Total Inversión por tres islas Usd 9.517 Indicadores de Rentabilidad VAN > 0 TIR 8,84% Payback = 1 año

Elaborado por: Autor del Proyecto

2.17.2 Sensibilidad de las dos alternativas

Se realiza un análisis de sensibilidad de las dos alternativas, tomando las ventas y costos variables como valores trascendentales en el proyecto.

Las tabla 36 hace referencia a la Alternativa A (Islas en Centros Comerciales) y muestra que en el momento que el proyecto tenga ventas de Usd 110.000 y costos variables de Usd 5.500 y Usd 6.500, se tendría pérdida en el negocio.

Tabla 36. Análisis de Sensibilidad Alternativa A - Islas en Centros Comerciales

	Monto	VENTAS			
Ventas	130.000,00				
Costos Fijos	100.004,00				
Costos Variables	4.500,00				
Depreciación	4.737,08				
Ganancia	20.758,92	110.000,00	120.000,00	140.000,00	150.000,00
Costos Variables	2.500,00	2.758,92	12.758,92	32.758,92	42.758,92
	3.500,00	1.758,92	11.758,92	31.758,92	41.758,92
	5.500,00	(241,08)	9.758,92	29.758,92	39.758,92
	6.500,00	(1.241,08)	8.758,92	28.758,92	38.758,92

Elaborado por: Autor del Proyecto

Las tabla 37 hace referencia a la Alternativa B (Página Web) y muestra que en el momento que el proyecto tenga ventas de Usd 35.000 y costos variables de Usd 4.809 y Usd 5.809, se tendría pérdida en el negocio.

Tabla 37. Análisis de Sensibilidad Alternativa B - Página Web

	Monto	VENTAS			
Ventas	55.000,00				
Costos Fijos	30.240,00				
Costos Variables	2.809,00				
Depreciación	527,10				
Ganancia	21.423,90	35.000,00	45.000,00	65.000,00	75.000,00
Costos Variables	1.809,00	2.423,90	12.423,90	32.423,90	42.423,90
	3.809,00	423,90	10.423,90	30.423,90	40.423,90
	4.809,00	(576,10)	9.423,90	29.423,90	39.423,90
	5.809,00	(1.576,10)	8.423,90	28.423,90	38.423,90

Elaborado por: Autor del Proyecto

2.17.3 Matriz de Evaluación de alternativas

Para la matriz de evaluación, se asignó un peso para la evaluar cada criterio y un valor clave (alto, medio, bajo) de cumplimiento para poder ponderar de mejor manera los valores de calificación y así determinar la alternativa más viable. Los parámetros de calificación están establecidos sobre el total de los valores clave para cada uno de los estudios.

Matriz 6. Matriz de Evaluación de Alternativas

IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE VENTA DE SERVICIOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES POLIMUNDO S.A.								
MATRIZ DE CRITERIOS - EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS								
CRITERIOS RELEVANTES (Puntuación Máxima 100)	Peso asignado	Islas en Centro Comercial		Mejoramiento de la página web		Clave		
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Clave Alta	Clave Media	Clave Baja
Estudio de Mercado		0 - 30		0 - 30				
Demanda identificada	0,06	5	0,30	1	0,06	5	3	1
Nivel de oferta	0,06	5	0,30	1	0,06	5	3	1
Comercialización	0,08	10	0,80	3	0,24	10	5	3
Estudio Técnico		0 - 30		0 - 30				
Tamaño del mercado	0,07	10	0,70	3	0,21	10	5	3
Recursos Principales	0,07	5	0,35	3	0,21	10	5	3
Localización	0,06	10	0,60	5	0,30	10	5	3
Inversión Inicial	0,07	5	0,35	10	0,70	10	5	3
Impacto ambiental	0,03	1	0,03	1	0,03	5	3	1
Aspectos legales	0,03	1	0,03	3	0,09	5	3	1
Estudio Organizacional		0 - 20		0 - 20				
Estructura organizacional	0,07	10	0,70	5	0,35	10	5	3
Perfiles y roles requeridos	0,06	5	0,30	3	0,18	5	3	1
Análisis de Riesgo		0 - 10		0 - 10				
Riegos identificados y planes de mitigación	0,08	5	0,40	3	0,24	10	5	3
Estudio Económico y Financiero		0 - 20		0 - 20				
Beneficios	0,06	10	0,60	5	0,30	10	5	3
Costos	0,07	5	0,35	5	0,35	10	5	3
Inversión Activos Fijos	0,06	5	0,30	10	0,60	10	5	3
Indicadores de Rentabilidad	0,07	10	0,70	10	0,70	10	5	3
TOTAL	1,00		6,81		4,62			

Elaborado por: Autor del proyecto

Estos resultados muestran una mayor viabilidad para la **Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A.**, en la alternativa A, es decir, **a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.**

Con base en la ponderación, la alternativa A tiene una calificación de 6,81 y la alternativa B una calificación de 4,62 de acuerdo al peso asignado a cada criterio. El peso fue asignado con el apoyo de la Gerencia Comercial de Polimundo según el conocimiento del manejo del mercado.

2.17.4 Conclusiones

- Mediante el estudio de mercado se determinó que las islas en centros comerciales como un nuevo canal de venta para Polimundo S.A. son viables, ya que la oferta de Polimundo constituye una nueva forma de venta y la comercialización de los servicios a través de la modalidad de co-branding, le da impulso al funcionamiento de este modo de venta puesto que es un componente innovador ante la oferta actual.
- La localización de una isla en tres de los principales centros comerciales de Quito es otra ventaja importante puesto que no tienen la oferta propuesta por Polimundo a través de este modelo de negocio. Esto potenciará el reconocimiento de la marca.
- La estructura organizacional es un plus que permite que siempre haya respaldo sobre este canal de venta, el seguimiento es mayormente personalizado y es más fácil que los clientes conozcan el servicio siendo atendidos directamente.
- El número de plazas de trabajo que va a generar es considerable e importante para el crecimiento de la empresa.
- Financieramente, el proyecto es viable ya que generara rentabilidad y el periodo de recuperación de la inversión es de un año.
- El financiamiento del proyecto es con recursos propios de la empresa por lo que no requiere de pago de intereses a instituciones financieras.
- Finalmente, y después de realizados los estudios de factibilidad, la Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito, es un proyecto viable.

2.17.5 Recomendaciones

- Realizar el proyecto de implementación, asignando todos los recursos necesarios de acuerdo al presupuesto de inversión.
- Para captar un mayor mercado y darle fuerza a la marca Polimundo CWT, se debe establecer estrategias de promoción y publicidad con el fin de tener la capacidad de atención esperada de los clientes.
- La oferta de tarifas de descuento, promocionales y demás es importante que sean visibles para llamar la atención de los compradores.
- La estructura organizativa se debe mantener flexible para que permite a la empresa y a sus nuevos integrantes adaptarse a un entorno cambiante y a un mercado estacional y exigente.
- Es importante que el recurso humano contratado tenga una buena vocación de servicio al cliente ya que será el punto más importante del éxito de este nuevo canal de venta.

2.18 Plan de Implementación

2.18.1 Iniciación del proyecto

Una vez aprobado el caso de negocio por el Sponsor, Lucía de Padula, se trabajará en la formalización del proyecto realizando las siguientes actividades:

- Coordinar una reunión con los Directivos de Polimundo para determinar quién formará parte del Equipo del Proyecto y que trabajará de la mano con el Director del Proyecto.
- Designar las tareas funcionales al área comercial y administrativas de Polimundo para la ejecución del proyecto.
- Elaboración del Acta de Constitución
- Aprobación del sponsor para el inicio del proyecto.

Además:

- Se deberá coordinar una reunión de iniciación del proyecto que permita comunicar a las áreas de la empresa el objetivo y alcance del proyecto.
- Informes de desempeño del cumplimiento de costos, alcance, tiempo y calidad establecidos para el proyecto.

2.18.2 Planeación del proyecto

Para la planeación del proyecto se deberán documentar todos los planes subsidiarios relevantes de acuerdo a la metodología definida para este proyecto realizando los siguientes planes subsidiarios:

- Plan del proyecto: integra todas las áreas subsidiarias necesarias para la realización del proyecto.
- Plan de recursos: determina los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto.
- Plan de adquisición: implica a detalle las necesidades de materiales, equipos e infraestructura para la implementación de las islas en los Centros comerciales.
- Plan de costos: identifica la estimación de costos sobre los recursos requeridos.
- Plan de comunicación: involucra la comunicación constante con el equipo de proyecto y todos los interesados.
- Plan de calidad: garantiza el cumplimiento de estándares, tiempo, alcance y costos durante la ejecución del proyecto.
- Plan de riesgos: permite identificar los riesgos positivos y negativos que son relevantes para el proyecto.

2.18.3 Ejecución del proyecto

Para la ejecución del proyecto se gestionarán las actividades que se definan para cada plan subsidiario con base en la etapa de planificación.

Dentro de las actividades más relevantes se encuentran:

- Negociación con proveedores de co-branding, centros comerciales y externos necesarios.
- Contratación y capacitación de personal.
- Diseño, elaboración y montaje de stands, muebles y enseres.
- Adquisición de equipos e insumos.
- Instalación de la ingeniería necesaria para la ejecución del proyecto.

2.18.4 Monitoreo y Control

- Realización de pruebas técnicas y operativas del buen funcionamiento de las islas.

2.18.5 Cierre del proyecto

- Acta de entrega del proyecto con los stands instalados.
- Aprobación y cierre final del proyecto por parte del sponsor.

CAPÍTULO C

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

3. Acta de Constitución del Proyecto

3.1 Nombre del Proyecto

Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.

3.2 Propósito y justificación del proyecto

La Agencia de Viajes Polimundo S.A. pretende implementar un nuevo canal de venta de servicios a través de islas en centros comerciales de la ciudad de Quito, con el fin de crear una nueva línea de negocio que posicione su marca apalancándose de marcas conocidas trabajando bajo la modalidad de co-branding y así eventualmente incrementar sus ventas para mitigar la baja general en el mercado.

3.3 Objetivos del proyecto

- Implementar hasta julio de 2018 un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A., a través de islas en tres de los principales centros comerciales de la ciudad de Quito.
- Realizar el proyecto con un presupuesto que no supere el 5% del valor general presupuestado de Usd 32.884.
- Realizar el proyecto en tres de los principales centros comerciales de Quito bajo la modalidad co-branding.

3.4 Requisitos de alto nivel

- Los centros comerciales deben aprobar el ingreso y marcar los requisitos de implementación.
- Las estructuras para cada centro comercial deberán ser exactamente elaboradas con base en las exigencias de la administración para ser aprobadas.
- Cada isla deberá contar con al menos dos asesores de viajes que puedan rotar para prestar el servicio.
- Minimizar el incremento en costos de implementación durante el desarrollo del proyecto.

3.5 Supuestos del Proyecto

- Se supone que la empresa cuenta con el recurso humano y económico necesario para la planificación y ejecución del proyecto.
- Se asume que los proveedores de servicio prestarán sus marcas para la implementación bajo la modalidad co-branding.
- Se supone que los centros comerciales escogidos están abiertos a concesiones para el modelo de negocio planteado.

3.6 Restricciones del Proyecto

- El proyecto deberá finalizar en julio del año 2018.
- Los recursos disponibles estarán limitados a los indicados en el estudio técnico puesto que se maneja un presupuesto de inversión de Usd 32.884
- La aprobación de concesión por parte de la Administración de los centros comerciales para el ingreso de Polimundo con islas, debe darse en enero de 2018 una vez finalizado el proceso de negociación.

3.7 Riesgos de alto nivel

Tabla 38. Matriz de Riesgos de Alto Nivel

Riesgo	Probabilidad	Impacto
No conseguir la aprobación de los Centros Comerciales para ingresar con islas de venta de servicios.	Baja	Alto
No conseguir la aprobación de los proveedores de servicio para usar sus marcas bajo la modalidad co-branding.	Media	Alto
El proyecto no se puede finalizar en la fecha esperada.	Media	Alto
Los recursos requeridos para el proyecto no son suficientes o idóneos para la puesta en marcha del proyecto.	Baja	Medio
La administración de los centros comerciales no entrega a tiempo la concesión de los espacios para las islas.	Media	Muy Alto

Elaborado por: Autor del Proyecto

3.8 Resumen del Cronograma de Hitos

Tabla 39. Tabla de Hitos del proyecto

Hito	Fecha
Inicio del Proyecto	03-jul-17
Acta de Constitución Aprobada	28-jul-17
Plan de Dirección del Proyecto Aprobado	20-oct-17
Reuniones programadas completadas	19-jul-18
Cierre del proyecto finalizado	19-jul-18
Negociación con proveedores de servicio finalizada	20-nov-17
Negociación con Centros Comerciales finalizada	13-dic-17
Contratación de proveedores externos finalizada	18-ene-18
Contratación de personal finalizada	22-feb-18
Proceso de capacitación finalizado	20-abr-18
Standings diseñados y aprobados	24-abr-18
Standings elaborados y aprobados	15-jun-18
Montaje de stands finalizado	05-jul-18
Montaje de muebles y enseres finalizado	06-jul-18
Adquisiciones de equipos e insumos completada	05-jul-18
Instalación eléctrica y cableado finalizada	10-jul-18
Servicios de voz y datos instalados	13-jul-18
Instalación de equipos y tecnología completada	14-jul-18
Pruebas técnicas aprobadas	16-jul-18
Pruebas operativas aprobadas	17-jul-18
Acta de entrega de stands firmada	20-jul-18

Elaborado por: Autor del proyecto

3.9 Resumen del Presupuesto del Proyecto

El costo del proyecto será asumido en un 100% por el Sponsor (Polimundo S.A.) con un presupuesto de inversión de USD 32.884.

Tabla 40. Resumen del Presupuesto Inicial

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión Total
Muebles y enseres			
Estructura stand	3	6.768	20.304
Muebles stand	3	1.212	3.636
Sillas giratorias	6	80	480
Subtotal			24.420
Equipos de Computación			
Computadoras all in one	9	522	4.702
Impresoras	6	250	1.500
Subtotal			6.202
Equipos de Oficina			
Cámara de vigilancia	6	175	1.050
Router Wireless	3	50	150
D-Link Wireless	3	24	72
Lectores de tarjeta de crédito	6	70	420
Teléfono	3	40	120
Celular	3	150	450
Subtotal			2.262
TOTAL x 3 ISLAS			32.884

Elaborado por: Autor del proyecto

3.10 Lista de Interesados

Tabla 41. Lista de Interesados

Interesado	Cargo
Estefanía Espinosa	Director de Proyecto
Lucía de Padula	Sponsor/Cliente Gerente General Polimundo
Diego Padula	Gerente Comercial Polimundo
Ana María Miranda	Diseñadora
Andrea Jaramillo	Program Local Manager
Oswaldo Espinosa	Técnico en Desarrollo e Implementación
Carolina Coba	Contralor Administrativo/Financiero
Jorge Cuenca	Director Financiero Polimundo
Patricia Yáñez	Director de Tesorería Polimundo
Diana Morejón	Supervisora Operativa
Santiago Merchán	Técnico en Sistemas y Tecnología
Noemí Tarira	Jefe de Recursos Humanos
Asesores de Viaje	Asesores de Viaje
Amadeus	Sistema de Distribución Global de

	Servicios
Proveedores de Servicios Turísticos	Líneas Aéreas de plana nacional e internacional; seguros de viaje; mayorista de turismo
Javier Diez Comunicación Visual	Empresa de publicidad, elaboración, diseño, producción de material de exposición
Administración de San Luis Shopping	Administración Centro Comercial
Administración de Condado Shopping	Administración Centro Comercial
Administración de Quicentro Sur	Administración Centro Comercial
Cámara de Turismo de Quito	Entidad de control
Servicio de Rentas Internas	Entidad de control
Cliente Final	Cliente Final

Elaborado por: Autor del proyecto

3.11 Requisitos de aprobación del proyecto

Tabla 42. Requisitos de Aprobación del Proyecto

Requisito	Indicador	Aprobación	Responsable
Plan de Dirección del Proyecto.	Planes 100% aprobados	Lucía de Padula (Sponsor)	Estefanía Espinosa (Director del Proyecto)
Aprobación de los Centros Comerciales para el ingreso de islas.	Aprobación de los 3 centros comerciales simultáneamente.	Administración de los Centros Comerciales	Diego Padula (Miembro del Equipo)
Selección de proveedores para Co-branding.	Elegir al menos 4 proveedores	Lucía de Padula (Sponsor)	Diego Padula (Miembro del Equipo)
Diseño y elaboración de los stands para cada isla dentro de las características requeridas.	100% de cumplimiento de los estándares establecidos por los Centros Comerciales	Centros Comerciales Estefanía Espinosa (Director del Proyecto)	Ana Miranda (Miembro del Equipo)
Montaje de islas, cableado eléctrico y demás instalaciones requeridas por la administración de los centros comerciales.	100% de cumplimiento de los estándares establecidos por los Centros Comerciales	Centros Comerciales Estefanía Espinosa (Director del Proyecto)	Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa (Miembros del Equipo)
Instalación tecnológica y de	Al menos 90% de la	Estefanía Espinosa	Oswaldo Espinosa

equipos.	tecnología y equipos instalados y funcionando	(Director del Proyecto)	(Miembro del Equipo)
Personal operativo capacitado para el proceso operativo de venta.	6 personas contratadas y 100% capacitadas	Diego Padula (Miembro del Equipo)	Diana Morejón (Supervisor Operativo) Noemí Tarira (Jefe de RRHH)
Pruebas técnicas y operativas para que el proyecto sea puesto en marcha por Polimundo.	Pruebas técnicas y operativas cumplidas en $\pm 95\%$	Lucía de Padula (Sponsor)	Estefanía Espinosa (Director del Proyecto)

Elaborado por: Autor del Proyecto

3.12 Asignación del Director del Proyecto

Nombre del Sponsor	Agencia de Viajes POLIMUNDO S.A.
Director del Proyecto Asignado	Estefanía Espinosa
Responsabilidad	Llevar a cabo todos los planes de gestión para la dirección del proyecto
Nivel de Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de entregables - Asignación de recursos - Control del presupuesto - Selección y contratación de proveedores - Gestión del equipo de trabajo - Mantener contacto y manejar relaciones con los interesados - Aprobación de adquisiciones - Aprobación de órdenes de cambio - Comunicación del estado del proyecto

3.13 Nombre del Sponsor

El Sponsor del proyecto es la empresa Polimundo S.A. dirigida por su Gerente General, Lucía De Guzmán de Padula.

CAPÍTULO D

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

SUBCAPÍTULO D.1

4. Gestión de Interesados

4.1 Identificación de Interesados

Será de responsabilidad del Director del Proyecto, Estefanía Espinosa, y el equipo de trabajo el proceso de identificación de los interesados con el fin de individualizarlos, conocer su roles dentro del proyecto, expectativas y niveles de interés e influencia.

4.1.1 Descripción de Procesos de Identificación de Interesados

El Director del Proyecto, deberá documentar la lista inicial de los interesados utilizando la matriz *Registro de Interesados*, una vez aprobada el Acta de Constitución del proyecto. El documento será revisado y completado por los líderes de cada entregable quienes utilizarán como fuente de información las actas de reuniones realizadas con los miembros del equipo de trabajo.

Los líderes de cada entregable deberán incluir en el documento la clasificación de los interesados tomando en cuenta cinco categorías: ajeno, resistente, neutral, soporte y líder.

Los líderes asignados para cada entregable son:

- Dirección del Proyecto: Estefanía Espinosa (Project Manager)
- Negociación y contratación: Diego Padula
- Diseño y Elaboración: Ana María Miranda
- Montaje: Andrea Jaramillo
- Implementación de ingeniería: Oswaldo Espinosa
- Pruebas y Entrega: Carolina Coba

4.1.2 Registro de Interesados

La lista de interesados será actualizada en la matriz *Registro de Interesados*, una vez realizada la revisión por parte de los líderes de cada entregable y que estará basada en la información generada hasta el momento; el fin de esta matriz será evaluar la complejidad del proyecto mediante la valoración de los interesados en función de sus

roles, expectativas, niveles de interés e influencia y su clasificación. La matriz generada se detalla a continuación:

Matriz 7. Registro de Interesados

Información de identificación										Clasificación	
Cod	Interesado	Cargo	Rol en el proyecto	Ubicación	Información de contacto	Expectativas principales	Nivel de influencia	Nivel de interés	Fase de Mayor Interés	Tipo de Interesado	Ajeno / Resistente / Neutral / Soporte / Líder
A	Lucía de Padula	Gerente General Polimundo	Patrocinador	Quito	lpadula@polimundo.com	Finalizar el proyecto en el tiempo previsto y bajo el presupuesto planteado.	Alto	Alto	Planificación	Interno	Soporte
B	Estefanía Espinosa	Program Local Manager Polimundo	Director del Proyecto	Quito	eespinosa@polimundo.com	Realizar el cierre del proyecto en el tiempo establecido y bajo el presupuesto estimado, cumpliendo también con el alcance y la calidad definida.	Alto	Alto	Todas las fases	Interno	Líder
C	Diego Padula	Gerente Comercial Polimundo	Líder de entregable Negociación y Contratación	Quito	dpadula@polimundo.com	Que el lanzamiento del nuevo canal de servicio cumpla las expectativas de crecimiento de la empresa. Apoyo para la negociación de plazas en los centros comerciales y con proveedores.	Alto	Alto	Planificación, Ejecución y Cierre	Interno	Soporte
D	Ana María Miranda	Diseñadora	Líder de entregable Diseño y Elaboración	Quito	amiranda@polimundo.com	Diseñar los modelos para los stands y material de comunicación.	Alto	Bajo	Ejecución	Interno	Soporte
E	Andrea Jaramillo	Program Local Manager Polimundo	Líder de entregable Montaje	Quito	ajaramillo@polimundo.com	Gestionar las acciones necesarias para el montaje de stands y posterior lanzamiento.	Medio	Alto	Ejecución	Interno	Soporte
F	Oswaldo Espinosa	Técnico en desarrollo e Implementación	Líder de entregable Implementación de Ingeniería	Quito	soporte@polimundo.com	Que el proceso de implementación de la ingeniería esté dentro de los tiempos establecidos para posterior lanzamiento.	Medio	Alto	Ejecución	Interno	Soporte
G	Carolina Coba	Contralor Administrativo/Financiero	Líder de entregable Pruebas y Entrega	Quito	administracion@polimundo.com	Realizar las pruebas finales previo a la entrega final del proyecto.	Medio	Alto	Monitoreo y Control	Interno	Soporte
H	Jorge Cuenca	Director Financiero Polimundo	Experto contable y financiero	Quito	jcuenca@polimundo.com	Alinear los registros contables de los puntos de venta del servicio con los de la matriz y garantizar el cumplimiento de las normativas tributarias y contables.	Alto	Medio	Cierre	Interno	Neutral
I	Patricia Yáñez	Director de Tesorería Polimundo	Pagos BSP y facturación	Quito	pyanez@polimundo.com	Que los procesos de cobro, facturación e ingreso de data de los clientes sea realizada bajo las políticas de la empresa para cumplir con los procesos exigidos por la IATA como entidad reguladora.	Medio	Bajo	Cierre	Interno	Neutral
J	Diana Morejón	Supervisora Operativa	Preparación del personal contratado para el manejo de las islas	Quito	supervision@polimundo.com	Preparar al personal contratado en el manejo operativo de las islas, cumplimiento de las exigencias del mercado para lograr la satisfacción del cliente.	Bajo	Medio	Ejecución	Interno	Soporte
K	Santiago Merchán	Técnico en Sistemas y Tecnología	Adquisición, preparación e instalación de equipos, entre otros	Quito	tecnologia@polimundo.com	Adquirir e instalar los equipos tecnológicos que requiere cada una de las islas asegurando su buen funcionamiento e integración con el back office de la agencia matriz.	Bajo	Bajo	Ejecución	Interno	Neutral

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

Cod	Interesado	Cargo	Rol en el proyecto	Ubicación	Información de contacto	Expectativas principales	Nivel de influencia	Nivel de interés	Fase de Mayor Interés	Tipo de Interesado	Ajeno / Resistente / Neutral / Soporte / Líder
L	Noemí Tarira	Jefe de Recursos Humanos	Proceso de selección de personal para las islas	Quito	rrhh@polimundo.com	Que la contratación y capacitación del personal sea óptima para la atención del cliente final y que los trabajadores se sientan a gusto con la empresa y sus lineamientos.	Bajo	Medio	Ejecución	Interno	Neutral
M	Asesores de Viaje	Asesores de Viajes	Proceso de capacitación	Quito	N/A	Capacitarse para la prestación de servicios turísticos	Bajo	Bajo	Ejecución	Externo	Ajeno
N	Amadeus	Sistema de Distribución Global de servicios	Proveedor de tecnología	Quito	info@amadeus.com	Proveer del sistema de distribución de servicios aéreos, hoteles, alquiler de autos e informativos de manera óptima y bajo la misma visualización de los proveedores de servicios.	Bajo	Alto	Cierre	Externo	Soporte
O	Proveedores de Servicios Turísticos	Líneas Aéreas de placa nacional e internacional; seguros de viaje; mayoristas de turismo	Proveedores - Co branding	Quito	Varios	A través del sistema de co-branding tener presencia en los puntos de venta y así incrementar el share exigido a la agencia.	Medio	Alto	Cierre	Externo	Soporte
P	Javier Diez Comunicación Visual	Empresa de publicidad, elaboración, diseño, producción de material de exposición	Proveedor	Quito	ventas@javierdiez.ec	Cumplimiento del contrato de elaboración y montaje de los stands en cada una de las islas bajo los tiempos, costos y especificaciones estimadas por la agencia y los centros comerciales.	Medio	Medio	Ejecución	Externo	Ajeno
Q	Administración de San Luis Shopping	Administración Centro Comercial	Centro Comercial	Quito	Varios	Concesión de los espacios en cada uno de los centros comerciales y cumplimiento de las normas solicitadas. Que la agencia preste servicios a los clientes del centro comercial.	Medio	Alto	Planificación y Ejecución	Externo	Ajeno
R	Administración de Condado Shopping	Administración Centro Comercial	Centro Comercial	Quito	Varios	Concesión de los espacios en cada uno de los centros comerciales y cumplimiento de las normas solicitadas. Que la agencia preste servicios a los clientes del centro comercial.	Medio	Alto	Planificación y Ejecución	Externo	Ajeno
S	Administración de Quicentro Sur	Administración Centro Comercial	Centro Comercial	Quito	Varios	Concesión de los espacios en cada uno de los centros comerciales y cumplimiento de las normas solicitadas. Que la agencia preste servicios a los clientes del centro comercial.	Medio	Alto	Planificación y Ejecución	Externo	Ajeno
T	Cámara de Turismo de Quito	-	Ente controlador	Quito	-	Emitir el certificado de sociedad como respaldo para los Centros Comerciales	Bajo	Bajo	Inicio	Externo	Ajeno
U	Servicio de Rentas Internas del Ecuador	-	Ente regulador	Quito	-	Inscribir el establecimiento adicional en el RUC de Polimundo	Bajo	Bajo	Inicio	Externo	Ajeno
V	Cliente	Cliente Final	Cliente Final	Quito	-	Encontrar todos los servicios en un solo lugar	-	-	Cierre	Externo	Ajeno

Elaborado por: Autor del Proyecto

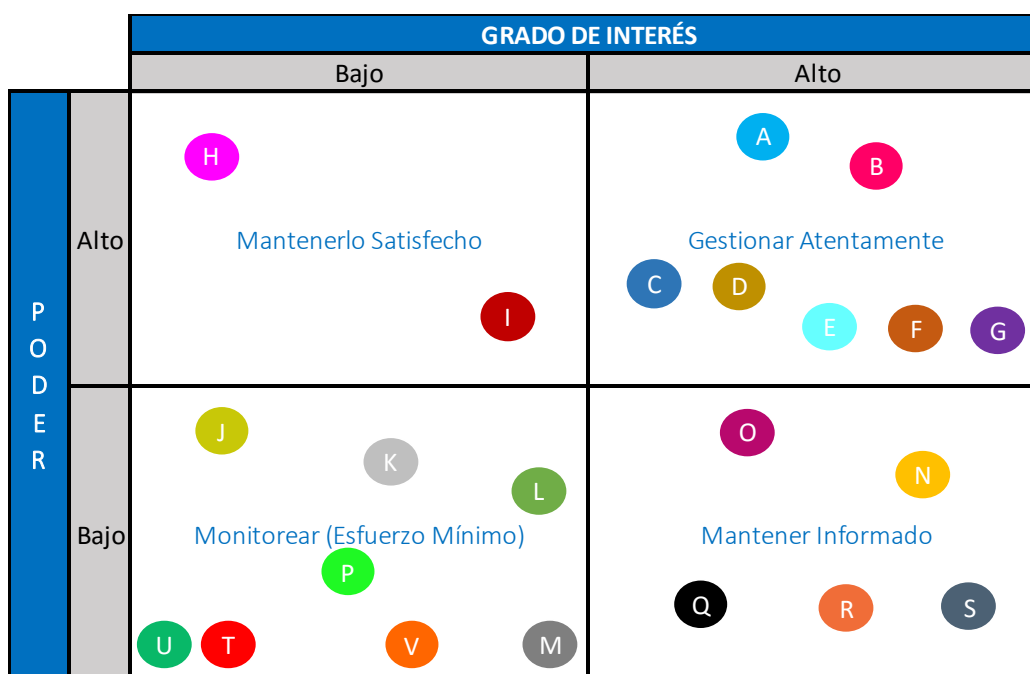
4.1.3 Análisis de clasificación de Interesados

Dentro de las herramientas a utilizar para la clasificación de interesados se utilizarán:

- Juicio de expertos
- Reuniones de revisión y negociación
- Matriz de poder/interés
- Matriz de evaluación de compromiso

Los interesados están agrupados de acuerdo al rol que representan en el proyecto, por tanto en la matriz poder/interés que se muestra a continuación se define el proceso a realizar con cada uno de ellos como actores importantes del proyecto:

Matriz 8. Poder / Interés



Elaborado por: Autor del proyecto

4.1.4 Nivel de compromiso actual y deseado de los interesados

Los interesados serán clasificados en cinco categorías de evaluación de compromiso donde se muestra el compromiso actual versus el compromiso deseado de cada interesado dentro del proyecto. Por cada interesado se aplicará un plan de acción que incentive la participación de los interesados hacia el logro de los resultados esperados con base en la siguiente matriz:

Matriz 9. Matriz de Evaluación de Compromiso

Interesado	Rol	NIVEL ACTUAL	NIVEL DESEADO	Motivo	Plan de Acción
Lucía de Padula	Propietario - Sponsor	Soporte	Soporte	-	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener informado de todos los entregables del proyecto. - Programar reunión semanal de revisión de cumplimiento de alcance, costo y tiempo. - Programar reunión de avance mensual del proyecto. - Programar reunión final de revisión de funcionamiento técnico y operativo previo a la entrega del proyecto. - Entregar los informes generados por cada reunión.
Estefanía Espinosa	Director del Proyecto	Líder	Líder	-	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega del informe final una vez culminado el proyecto.
Diego Padula	Líder de entregable	Soporte	Líder	Líder en las negociaciones y contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de expectativas de los interesados sobre el entregable a su cargo. - Incentivar la participación del interesado en la reunión de avance mensual. - Solicitar la entrega del informe de avance del entregable a su cargo al Director del Proyecto. El informe será tomado como método de comunicación para dar atención a los objetivos del proyecto. - Solicitar entrega de informe de su gestión en la implementación de las islas para el proceso de comunicación.
Ana María Miranda	Líder de entregable	Soporte	Soporte	Líder en el diseño y elaboración de stands	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de expectativas de los interesados sobre el entregable a su cargo. - Incentivar la participación del interesado en la reunión de avance mensual. - Solicitar la entrega del informe de avance del entregable a su cargo al Director del Proyecto. El informe será tomado como método de comunicación para dar atención a los objetivos del proyecto. - Solicitar entrega de informe de su gestión en la implementación de las islas para el proceso de comunicación.
Andrea Jaramillo	Líder de entregable	Soporte	Soporte	Líder en el montaje de stands	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de expectativas de los interesados sobre el entregable a su cargo. - Incentivar la participación del interesado en la reunión de avance mensual. - Solicitar la entrega del informe de avance del entregable a su cargo al Director del Proyecto. El informe será tomado como método de comunicación para dar atención a los objetivos del proyecto. - Solicitar entrega de informe de su gestión en la implementación de las islas para el proceso de comunicación.

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

Interesado	Rol	NIVEL ACTUAL	NIVEL DESEADO	Motivo	Plan de Acción
Oswaldo Espinosa	Líder de entregable	Soporte	Soporte	Líder en la implementación de ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de expectativas de los interesados sobre el entregable a su cargo. - Incentivar la participación del interesado en la reunión de avance mensual. - Solicitar la entrega del informe de avance del entregable a su cargo al Director del Proyecto. El informe será tomado como método de comunicación para dar atención a los objetivos del proyecto. - Solicitar entrega de informe de su gestión en la implementación de las islas para el proceso de comunicación.
Carolina Coba	Líder de entregable	Soporte	Soporte	Líder en las pruebas y entrega	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de expectativas de los interesados sobre el entregable a su cargo. - Incentivar la participación del interesado en la reunión de avance mensual. - Solicitar la entrega del informe de avance del entregable a su cargo al Director del Proyecto. El informe será tomado como método de comunicación para dar atención a los objetivos del proyecto. - Solicitar entrega de informe de su gestión en la implementación de las islas para el proceso de comunicación.
Jorge Cuenca	Apoyo Área Financiera	Neutral	Soporte	Apoya a cualquier proyecto aprobado por la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la participación activa del interesado como jefe de área e incentivar su aporte en cuanto a sugerencias para incluirlas en la reunión de avance mensual. - Entregar al Director del Proyecto un informe de manejo de presupuesto.
Patricia Yáñez	Apoyo Área Tesorería	Neutral	Neutral	Apoya a cualquier proyecto aprobado por la gerencia	Promover la participación activa del interesado como jefe de área e incentivar su aporte en cuanto a sugerencias para incluirlas en la reunión de avance mensual.
Diana Morejón	Apoyo Operativo	Soporte	Soporte	-	Mantener el nivel de interés para que los procesos operativos que requiere la implementación de las islas sean óptimos.
Santiago Merchán	Apoyo Técnico y Sistemas	Neutral	Soporte	Apoya a cualquier proyecto aprobado por la gerencia	Promover la participación activa del interesado como jefe de área e incentivar su aporte en cuanto a sugerencias para incluirlas en la reunión de avance mensual.
Noemí Tarira	Apoyo Recursos Humanos	Neutral	Neutral	Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el interés en el proyecto para que el reclutamiento de recurso humano sea el adecuado para las islas. - Entrega del informe y evaluación del proceso de contratación y capacitación al Líder del Entregable.
Asesores de Viaje	Apoyo	Neutral	Neutral	Personal nuevo	- Realizar procesos de capacitación para incorporación al equipo

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

Interesado	Rol	NIVEL ACTUAL	NIVEL DESEADO	Motivo	Plan de Acción
Amadeus	Proveedor	Soporte	Soporte	-	Mantener el nivel de interés para que la implementación de sistemas sea óptima para la el proyecto.
Proveedores de Servicios Turísticos	Proveedor	Soporte	Soporte	Principales proveedores para el proceso de co-branding	- Promover la participación activa del interesado e incentivar su aporte en cuanto a sugerencias para incluirlas en la reunión de avance mensual. - El interesado es un puntal importante para la implementación en modalidad co-branding por lo será parte del proceso de negociación.
Javier Díez Comunicación Visual	Proveedor	Ajeno	Ajeno	Proveedor de material de exposición	Comunicar los requisitos a cumplir para la elaboración y montaje de los stands en los centros comerciales.
Administración de San Luis Shopping	Proveedor	Ajeno	Neutral	Proveedor de espacio para la instalación de una isla en el centro comercial	- Mantener el nivel de interés en el proyecto para apoyar a las negociaciones. - Presentar la modalidad co-branding como modelo de negocio para apoyar la venta en las marcas participantes.
Administración de Condado Shopping	Proveedor	Ajeno	Neutral	Proveedor de espacio para la instalación de una isla en el centro comercial	- Mantener el nivel de interés en el proyecto para apoyar a las negociaciones. - Presentar la modalidad co-branding como modelo de negocio para apoyar la venta en las marcas participantes.
Administración de Quicentro Sur	Proveedor	Ajeno	Neutral	Proveedor de espacio para la instalación de una isla en el centro comercial	- Mantener el nivel de interés en el proyecto para apoyar a las negociaciones. - Presentar la modalidad co-branding como modelo de negocio para apoyar la venta en las marcas participantes.
Cámara de Turismo de Quito	Entre controlador	Ajeno	Ajeno	-	-
Servicio de Rentas Internas del Ecuador	Entre regulador	Ajeno	Ajeno	-	-
Cliente Final	Cliente Final	Ajeno	Ajeno	-	-

Elaborado por: Autor del proyecto

4.2 Plan de gestión de interesados

4.2.1 Procesos de Ejecución

El siguiente esquema será planteado para la participación activa de los interesados durante el ciclo del proyecto en función de analizar sus necesidades, expectativas, intereses e impacto, con el fin de generar estrategias apropiadas para cada uno de los involucrados, por tanto:

- El Director de Proyecto realizará una reunión inicial con los miembros del equipo del proyecto para definir temas como el nivel mostrado en cada interesado versus el nivel deseado para el proyecto con base en la clasificación y la relación entre los interesados. La reunión se llevará a cabo el día de inicio del proyecto con fecha 3 de julio de 2017.

- Se establecerá una estrategia de manejo de expectativas para cada interesado donde se incluya:

- Necesidades de información de cada interesado y canales de comunicación.
- Tipo y nivel de detalle de la información.
- Cronograma para realizar las comunicaciones.
- Monitoreo del estado de interés.
- Evaluar la necesidad de modificaciones.

- Se realizarán presentaciones de los beneficios a implementar, el alcance del proyecto, el tiempo de realización y el nivel de participación de cada uno de los interesados, dirigidas por el Director de Proyecto.

- Cada reunión contará con un *Acta de Reunión* (Anexo 1) donde queden plasmados los puntos tratados, los acuerdos, los compromisos adquiridos y los responsables de las actividades y su estatus de avance.

4.2.2 Manejo de la relación con los interesados

Cada líder de entregable, tendrá la responsabilidad del manejo de las expectativas de los interesados que pueden llegar a influir en el desarrollo del proyecto sobre cada uno de los entregables; mientras que el Director de Proyecto manejará las todas las expectativas en general, en especial las del Sponsor.

El director del proyecto será responsable de asegurar los canales utilizados para que la información entregada a los interesados tenga el nivel necesario de control de avance.

4.2.3 Procesos de Control

Para ejercer mecanismos de control y seguimiento de la participación de los interesados, se considerarán las siguientes acciones:

- Reuniones semanales de seguimiento del proyecto, en donde se revisarán las tareas asignadas que deben estar enfocadas a llevar a cada uno de los interesados a la posición deseada frente al proyecto.
- En cada reunión se suscribirá un *Acta de Reunión* (Anexo 1), que contendrá los avances de las tareas, compromisos tomados y las fechas de cumplimiento de las tareas en relación a los interesados del proyecto.
- En caso de inconvenientes o cambio de postura de alguno de los interesados, durante el desarrollo del proyecto, será documentado dentro de la misma Acta de Reunión y puesto en conocimiento del Director del Proyecto; además, se realizará un documento de lecciones aprendidas (Anexo 6), donde se identifique la causa raíz del inconveniente presentado y las acciones correctivas a tomar.
- Las actas serán enviadas a través de correo electrónico como parte del proceso de comunicación a seguir.
- En cada reunión, se revisará el acta anterior y el plan de acción de cada interesado, con el fin de verificar el cumplimiento de los acuerdos o compromisos adquiridos por los interesados bajo el cronograma establecido.

SUBCAPÍTULO D.2

5. Gestión de Alcance

5.1 Plan de gestión de alcance

Este proyecto busca que la empresa Polimundo pueda incrementar sus ventas fortaleciendo su marca a través de un nuevo canal de venta que utilice una modalidad de co-branding o multimarca.

Bajo esta premisa, el proyecto genera como objetivo principal la implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito que se apoyen en marcas de proveedores de servicio reconocidos en el medio como líneas aéreas, seguros de viaje, entre otros.

El Director de Proyecto, Estefanía Espinosa, dará inicio a la creación del plan de gestión del alcance con información proveniente del Acta de Constitución del Proyecto. Para iniciar este proceso, se reunirá con el sponsor y el equipo de trabajo para establecer los lineamientos del enunciado del alcance.

5.1.1 Recolección de requisitos

El Director del Proyecto encargará a los líderes de cada entregable del proyecto la recolección de los requerimientos inherentes al mismo. Con el fin de agilizar el trabajar y reducir tiempos, el proyecto se divide en las siguientes etapas:

- Dirección del Proyecto
- Negociación y Contratación
- Diseño y Elaboración
- Montaje
- Implementación de Ingeniería
- Pruebas y Entrega

La función de cada líder, será gestionar cada uno de los paquetes de trabajo para desarrollar el entregable incluyendo los criterios de aceptación asociados.

Posteriormente se recopilarán los requisitos a través de técnicas como:

- Tormenta de ideas y focus group con todos los interesados parte del equipo de trabajo de Polimundo.
- Análisis de decisiones con múltiple criterios con aquellos interesados que serán parte de la propuesta de co-branding para las islas.

Los requisitos serán plasmados en la matriz *Documentación de Requisitos* que se desarrollará posteriormente.

5.1.2 Definición del alcance

El alcance del proyecto se desarrollará a partir del Acta de Constitución y de los requerimientos relevados en la documentación de requisitos; además servirán como apoyo los manuales operativos, políticas y procedimientos que lleva la compañía ya que permitirá definir con exactitud los requisitos necesarios para la implementación de un nuevo canal de venta de servicios.

Se definirán reuniones semanales con el equipo del proyecto, reuniones puntuales con los jefes de las áreas impactadas en la empresa y reuniones puntuales con los proveedores que serán parte de la implementación y puesta en marcha del proyecto; con esa base, el Director del Proyecto junto al equipo de trabajo, elaborará el primer documento de alcance para ser revisado y aprobado por el sponsor y además también aportarán la información necesaria para preparar la documentación de requerimientos.

El Director de Proyecto, deberá también asegurar la coordinación e integración de los entregables para formar un documento único e integral.

5.1.3 Desarrollo del alcance

Como consecuencia de la definición del alcance, se creará el *Enunciado del Alcance* que describirá las características y contenido del proyecto bajo el siguiente detalle:

- Descripción del alcance del proyecto
- Alcance del proyecto
 - Entregables
 - Inclusiones del proyecto
 - Exclusiones del proyecto
 - Supuestos
 - Restricciones
 - Criterios de aceptación del proyecto
 - Dependencias externas

A partir de la Documentación de Requisitos y del Enunciado del Alcance del Proyecto se desarrollará la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).

En la EDT del proyecto se identificarán los principales entregables y será estructurada con base en la técnica de descomposición en donde los líderes de cada etapa deberán descomponer los entregables que tienen bajo su responsabilidad como parte del proyecto de implementación de un nuevo canal de venta.

5.1.4 Validación del Alcance

El Director del Proyecto designará a Carolina Coba, miembro del equipo, como responsable para realizar inspecciones periódicas semanales de cada uno de los entregables donde se determinará si cumple o no con los requisitos y criterios de aceptación que vayan a ser establecidos para el proyecto. Las inspecciones se incluyen en el cronograma y se realizarán posteriores a la reunión de semanal de seguimiento del cumplimiento de desempeño del proyecto.

En caso de no cumplimiento de requisitos, se establecerán las acciones necesarias a tomar y los tiempos de cumplimiento en la reunión de seguimiento semanal. Todo será documentado en el Acta de Reunión (Anexo 1)

5.1.5 Control del Alcance

El Director del proyecto verificará que todos los requerimientos estén desarrollados en función de lo establecido en la línea base el alcance.

Si los entregables presentados son aprobados, se enviará al sponsor para su respectiva revisión, aprobación y firma a partir de un formato de *Acta de Aceptación del Entregable* (Anexo 3); en caso de inconsistencias en la revisión, será devuelto al responsable para tomar las acciones correctivas o preventivas de ser el caso para posterior aprobación.

En caso de existir una solicitud de cambio en el proyecto que afecte a la ejecución de uno de los entregables o al objeto del proyecto, esta será presentada con la documentación respectiva ante el comité de Gestión de Cambios que aprobará o rechazará el cambio. Dicho comité está conformado por el sponsor (*Lucía de Padula*), el director del proyecto (*Estefanía Espinosa*) y el líder asignado al entregable al que afecte el cambio (*Diego Padula, Ana Miranda, Andrea Jaramillo, Oswaldo Espinosa, Carolina Coba*).

La evaluación de la solicitud de cambio no deberá exceder los cinco días hábiles.

5.2 Documentación de requisitos

En la siguiente tabla se describirán los requisitos de los diferentes interesados del proyecto. Esta tabla será utilizada para que al final del proyecto se entreguen los requisitos aprobados.

Tabla 43. Documentación de Requisitos

REQUISITOS DEL NEGOCIO	
Código	REQ001
Versión	1.0
Descripción	Implementar un nuevo canal de venta de servicios para la

	Agencia de Viajes Polimundo S.A. a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.		
Términos de referencia	Tener un nuevo canal de venta que permita a la empresa divulgar su marca e imagen para mayor reconocimiento en el mercado nacional a través de islas en centros comerciales bajo la modalidad de co-branding con proveedores de servicio conocidos en el mercado como aerolíneas y aseguradoras de viaje.		
Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Lucía de Padula – Gerente General Polimundo Estefanía Espinosa – Director del Proyecto Líderes de Entregable		
Código	REQ002		
Versión	1.0		
Descripción	Realizar el proyecto sin superar el 5% del valor presupuestado.		
Términos de referencia	El presupuesto para la implementación de tres islas en centros comerciales bajo la modalidad co-branding es de Usd 32.884		
Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Lucía de Padula – Gerente General Polimundo Diego Padula – Gerente Comercial Polimundo Estefanía Espinosa – Director del Proyecto		
Código	REQ003		
Versión	1.0		
Descripción	Determinar los principios guías para el equipo del proyecto		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre el equipo del proyecto. Deberá ser constante respecto a la ejecución del proyecto y sus entregables. - Entrega de informes. Se emitirán actas de reunión semanales después de cada reunión de seguimiento con la finalidad de hacer revisiones con el sponsor y el director del proyecto para tomar acciones correctivas o preventivas de ser necesario. Las actas serán emitidas por el líder de cada entregable. Además, se emitirán informes semanales de cumplimiento de alcance, costo y tiempo, emitidos por el Director de Proyecto y dirigidos al sponsor; e informes mensuales de avance del proyecto emitidos para el líder de cada entregable al director del proyecto. 		
Importancia	Normal		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Estefanía Espinosa – Director de Proyecto		

	Lucía de Guzmán – Gerente General Polimundo Líderes de Entregable
--	--

REQUISITOS DE LOS INTERESADOS			
Código	REQ004		
Versión	1.0		
Descripción	Determinar el nivel de impacto sobre otras áreas de Polimundo		
Términos de referencia	ÁREA	NIVEL DE IMPACTO (Actual)	
	Departamento Financiero	Alto	
	Departamento de Tesorería	Bajo	
	Departamento Comercial	Alto	
	Área Operativa	Medio	
	Área de Sistemas	Bajo	
	Área de Desarrollo e Implementación	Medio	
	Área de Diseño	Alto	
	Departamento de Recursos Humanos	Alto	
Importancia	Media		
Prioridad	Media		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Estefanía Espinosa – Director de Proyecto		
Código	REQ005		
Versión	1.0		
Descripción	Determinar el nivel de impacto sobre otras entidades fuera de Polimundo		
Términos de referencia	ÁREA	NIVEL DE IMPACTO (Actual)	
	Proveedor del Sistema de Distribución Amadeus	Alto	
	Área Comercial Proveedores Turísticos	Alto	
	Javier Díez – Empresa de Comunicación Visual	Bajo	
	Administración Centros Comerciales	Bajo	
	Servicio de Rentas Internas	Nulo	
	Cámara de Turismo de Quito	Nulo	
Importancia	Media		
Prioridad	Media		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Estefanía Espinosa – Director de Proyecto		

REQUISITOS DE SOLUCIONES – PRODUCTO	
Requisitos Funcionales	
Código	REQ006
Versión	1.0
Descripción	Detallar la estructura técnica necesaria para los stands a ubicar en los centros comerciales

Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas del stand: <ul style="list-style-type: none"> • No deben exceder de 3 x 2,50 metros cuadrados y 1,20 de altura (incluido los elementos decorativos). - Rótulo sobre el stand: <ul style="list-style-type: none"> • No deberá sobrepasar los 2,40 metros (medidos de piso a techo) y deberá estar sostenido por tubos de 8 cm. De diámetro. El rótulo deberá tener una medida de 30 cm. Como máximo el mismo que se incluirá en la altura del stand, es decir dentro de los 2,40 metros. - Los planos de diseño deberán tener previa aprobación de los interesados principales. 		
Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Ana María Miranda – Diseñadora Javier Diez Comunicación Visual – Proveedor Externo Estefanía Espinosa – Director del Proyecto		
Código	REQ007		
Versión	1.0		
Descripción	Seleccionar los espacios utilizados para el co-branding en la estructura de cada stand		
Términos de referencia	Según la necesidad de Polimundo, se establecerá la ubicación de las marcas participantes en cada cuadrante de la estructura tanto en la parte frontal como en los laterales. La distribución final se la realizará una vez aprobada la estructura por parte de la Administración de los Centros Comerciales y la selección de proveedores participantes. Serán cuatro (4) los participantes seleccionados para participar con sus marcar en cada una de las islas.		
Importancia	Baja		
Prioridad	Baja		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Diego Padula – Gerente Comercial Polimundo Ana María Miranda – Diseñadora Estefanía Espinosa – Director del Proyecto		
Código	REQ008		
Versión	1.0		
Descripción	Detallar el plan de contratación y capacitación de personal		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación <ul style="list-style-type: none"> • Se hará un llamado a través de redes sociales, páginas de empleos y redes de universidades. • El perfil mínimo a cumplir por parte de los interesados será: <ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. - Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. - Conocimiento de un 100% de los sistemas de 		

	<p>reservación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de trabajar en horarios de apertura de centro comercial. - Capacitación Las sesiones de capacitación del personal a contratar se realizarán de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Administrativa (2 días laborables) • Capacitación operativa básica (15 días laborables) • Capacitación operativa avanzada (15 días laborables) • Capacitación de riesgos operacionales (7 días laborables) • Capacitación contable – facturación (5 días laborables) • Capacitación de procedimiento de cajas (1 días laborable) <p>Las capacitaciones se realizarán en un periodo de 45 días laborables contando con seis participantes en cada sesión.</p>
Importancia	Alta
Prioridad	Alta
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>) Revisado (<input type="checkbox"/>) Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Noemí Tarira – Jefe de RRHH Diana Morejón – Supervisora Operativa Diego Padula – Gerente Comercial
Código	REQ009
Versión	1.0
Descripción	Negociación con proveedores de servicio y centros comerciales
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de negociación con los proveedores de servicio se realizará con base en relaciones comerciales, cumplimiento de market share y marcas relacionadas al ámbito turístico de renombre en el mercado. - El proceso de negociación con los tres centros comerciales, se centrará en: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de ingreso • Ubicación de las islas • Aceptación del co-branding como modalidad de comercialización
Importancia	Alta
Prioridad	Alta
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>) Revisado (<input type="checkbox"/>) Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Diego Padula – Gerente Comercial Estefanía Espinosa – Director del Proyecto
Requisitos No Funcionales	
Código	REQ010
Versión	1.0

Descripción	Performance de los stands		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Montaje del stand: <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá colocar una protección bajo el stand (moqueta), para evitar el daño de pisos. Esto debe cubrir el área asignada más un metro adicional a la redonda y deberá ser de una sola pieza. - Materiales del stand: <ul style="list-style-type: none"> • No se deberá utilizar materiales como alambres, cintas adhesivas y otros para sostener estructuras del stand por motivos de seguridad. • El tipo de material a utilizar, colores, dimensiones y otros detalles deberán ser aprobados por la Administración de cada centro comercial. - Seguridad del stand: <ul style="list-style-type: none"> • El stand deberá contar con las debidas seguridades, avaladas por el arquitecto constructor del mismo. 		
Importancia	Media		
Prioridad	Media		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Javier Diez Comunicación Visual Andrea Jaramillo – Local Program Manager Estefanía Espinosa – Director del Proyecto		
Requisitos de Tecnología			
Código	REQ011		
Versión	1.0		
Descripción	Detallar los equipos tecnológicos		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Nueve computadoras all in one (2 para la asesores y una para empotrada uso de los clientes en cada isla) - Seis impresoras all in one básicas (2 para cada isla) - Seis cámaras de vigilancia - Tres router Wireless - Tres D-Link Wireless 		
Importancia	Media		
Prioridad	Media		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Santiago Merchán – Técnico en sistemas y tecnología Oswaldo Espinosa – Desarrollo e Implementación		
Código	REQ012		
Versión	1.0		
Descripción	Detallar los sistemas tecnológicos		
Términos de referencia	Deben ser instalados los siguientes sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Sistema de reserva y distribución Amadeus a través de Chrome como web browser principal - Sistema de facturación - Sistemas de reservaciones de servicios varios - Programación de reportes de ventas 		

Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado ()	Solicitado ()
Interesados	Santiago Merchán – Técnico en sistema y tecnología Oswaldo Espinosa – Desarrollo e implementación Amadeus – Sistema de Distribución		
Requisitos de Apoyo			
Código	REQ013		
Versión	1.0		
Descripción	Describir la adquisición de insumos y contratación de servicios		
Términos de referencia	Dentro de los insumos y servicios necesarios para el proyecto se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> - Concesión del espacio en los centros comerciales - Contratación de servicio de internet - Contratación de servicio de telefonía - Contratación de tres líneas celulares adicionales del pool corporativo - Suministros de oficina - Tres equipos celulares 		
Importancia	Media		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado ()	Solicitado ()
Interesados	Oswaldo Espinosa – Técnico Desarrollo e Implementación		
Código	REQ014		
Versión	1.0		
Descripción	Detallar los muebles y enseres necesarios		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Tres muebles tipo credensa para los stands - Seis sillas giratorias 		
Importancia	Baja		
Prioridad	Baja		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado ()	Solicitado ()
Interesados	Javier Diez Comunicación Visual – Proveedor Externo Andrea Jaramillo – Local Program Manager		
Requisitos de Calidad			
Código	REQ015		
Versión	1.0		
Descripción	Describir el cumplimiento de las normas y políticas de la Administración de los centros comerciales para implementación de stands		
Términos de referencia	Se deben cumplir los términos referentes a: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de materiales de elaboración de stands - Mantenimiento - Cumplimiento de horarios de ingreso para trabajos - Cumplimiento de normas de seguridad para el montaje - Documentación de aprobación de ingreso 		
Importancia	Alta		

Prioridad	Alta			
Estado	Aprobado (X)	Revisado ()	Solicitado ()	
Interesados	Ana María Miranda – Diseñadora Javier Diez Comunicación Visual – Proveedor Externo Andrea Jaramillo – Program Manager			
Código	REQ016			
Versión	1.0			
Descripción	Describir el cumplimiento del reglamento de Polimundo			
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las normas, obligaciones y hacer respetar los derechos del reglamento interno de la empresa y del reglamento de seguridad y salud ocupacional. - Asistir a las capacitaciones organizadas por el área pertinente para cumplir con las entidades de control. 			
Importancia	Media			
Prioridad	Media			
Estado	Aprobado (X)	Revisado ()	Solicitado ()	
Interesados	Noemí Tarira – Jefe de Recursos Humanos			
Requisitos de comunicación				
Código	REQ017			
Versión	1.0			
Descripción	Describir las reuniones y entrega de informes			
Términos de referencia	Reunión inicial del proyecto			
	Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto e Interesados		
	Entregables		Responsable	
	Acta de reunión – Formato Anexo 1		Director del Proyecto	
	Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, costo y tiempo			
	Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto, Líderes de cada entregable		
	Entregables		Responsable	
	Acta de reunión – Formato Anexo 1		Director del Proyecto	
	Informe de seguimiento de cumplimiento de tiempo, alcance y costo por cada entregable – Libre Formato + Anexo 5 como complemento		Líder de cada entregable	
	Reunión mensual de avance del proyecto			
	Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto, Líderes de cada entregable		
	Entregables		Responsable	
	Acta de reunión – Formato Anexo 1		Director del Proyecto	
	Informe de Gestión de la Implementación de cada entregable – Formato		Líder de cada entregable	

	Anexo 4		
	Reunión final del proyecto		
	Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto, Líderes de cada entregable	
	Entregables	Responsable	
	Informe técnico y operativo al final del proyecto – Libre Formato	Técnico en Desarrollo e Implementación	
	Informe de cierre del Proyecto – Libre Formato	Director del Proyecto Contralor Administrativo/Financiero	
	Entrega de Actas e Informes		
	<p>Las actas e informes deben contar con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deben estar en idioma español. - Deben ser claros y precisos en sus afirmaciones. - Deben cumplir con los formatos solicitados en los casos que se hayan establecido plantillas. - Deben contener fechas de cumplimiento de tareas que resulten a partir de la reunión. - El seguimiento de los pendientes se realizará en la reunión siguiente para dar continuidad. 		
Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Lucía De Guzmán de Padula – Gerente General Polimundo Diego Padula – Gerente Comercial Polimundo Estefanía Espinosa – Director del Proyecto Líderes de Entregables		

REQUISITOS DEL PROYECTO			
Código	REQ018		
Versión	1.0		
Descripción	Describir los niveles de cumplimiento sobre la negociación y contratación		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de concesión suscrito entre Polimundo y la Administración de los centros comerciales seleccionados para el proyecto. - Contrato de co-branding suscrito entre Polimundo y los cuatro proveedores seleccionados según su nivel de interés. - Contrato con proveedores externos para el diseño, elaboración y montaje de stands. - Contratación y proceso de capacitación del personal. 		
Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Estefanía Espinosa – Director del Proyecto Diego Padula – Gerente Comercial		

	Noemí Tarira – Jefe de Recursos Humanos		
Código	REQ019		
Versión	1.0		
Descripción	Describir los niveles de cumplimiento sobre el diseño, elaboración y montaje de stands		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Diseños realizados bajo los requisitos funcionales. - Elaboración de los stands tomando en cuenta las medidas establecidas, materiales, colores y niveles de seguridad. - Montaje de los stands, muebles y enseres tomando en cuenta los materiales, indicados, las medidas de protección de infraestructura, suelos, seguridad y aprobación del arquitecto de la obra. 		
Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Estefanía Espinosa – Director del Proyecto Ana Miranda – Diseñadora Javier Diez Comunicación Visual – Proveedor Externo Andrea Jaramillo – Local Program Manager		
Código	REQ020		
Versión	1.0		
Descripción	Describir los niveles de cumplimiento para la implementación de ingeniería		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de los equipos e insumos necesarios para la implementación. - La instalación eléctrica, cableado y redes de conexión necesarias deben cumplir con los parámetros necesarios por el funcionamiento de equipos y servicio de voz y datos. <ul style="list-style-type: none"> • Acometidas • Cableado eléctrico • Conexiones telefónicas • Conexiones de red • Instalación de equipos Wireless y D-Link - Contrato de servicio de voz y datos. - Instalación de equipos tecnológicos. 		
Importancia	Alta		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Oswaldo Espinosa – Desarrollo de Implementación Santiago Merchán – Técnico en sistemas y tecnología		
Código	REQ021		
Versión	1.0		
Descripción	Describir los niveles de cumplimiento para las pruebas y entrega del proyecto		
Términos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> - Realización y entrega de pruebas técnicas finales - Realización y entrega de pruebas operativas finales - Realización de un acta de entrega de stands como 		

	finalización del proyecto		
Importancia	Alta Estefanía Espinosa – Director del Proyecto Carolina Coba – Contralo Administrativo/Financiero		
Prioridad	Alta		
Estado	Aprobado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Revisado (<input type="checkbox"/>)	Solicitado (<input type="checkbox"/>)
Interesados	Estefanía Espinosa – Director del Proyecto Carolina Coba – Contralo Administrativo/Financiero Oswaldo Espinosa – Desarrollo de Implementación Santiago Merchán – Técnico en sistemas y tecnología		

Elaborado por: Autor del Proyecto

5.2.1 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

Matriz 10. Trazabilidad de Requisitos

Código	Requisito	Tipo	Prioridad	Estado	Objetivo	Entregable Afectado	Interesado (s) Principal (es)
REQ001	Implementar un nuevo canal de venta de servicios para la Agencias de Viajes Polimundo S.A. a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.	Negocio	Alta	Aprobado	Estrategico	Dirección del Proyecto	- Lucía de Padula - Sponsor - Estefanía Espinosa - Director del Proyecto
REQ002	Realizar el proyecto sin superar el 5% del valor presupuestado	Negocio	Alta	Aprobado	Estrategico	Dirección del Proyecto	- Lucía de Padula - Sponsor - Diego Padula - Gerente Comercial - Estefanía Espinosa - Director del Proyecto
REQ003	Determinar los principios guías para el equipo del proyecto	Negocio	Alta	Aprobado	Operativo	Dirección del Proyecto	- Estefanía Espinosa - Director del Proyecto
REQ004	Determinar el nivel de impacto sobre otras áreas de Polimundo	Interesados	Media	Aprobado	Estrategico	Dirección del Proyecto	- Estefanía Espinosa - Director del Proyecto
REQ005	Determinar el nivel de impacto sobre otras entidades fuera de Polimundo	Interesados	Media	Aprobado	Estrategico	Dirección del Proyecto	- Estefanía Espinosa - Director del Proyecto
REQ006	Detallar la estructura técnica necesaria para los stands a ubicar en los centros comerciales	Funcional	Alta	Aprobado	Específico	Diseño y Elaboración	- Ana Miranda - Diseñadora - Javier Diez Com. Visual - Proveedor Externo
REQ007	Seleccionar los espacios utilizados para el co-branding en la estructura de cada stand	Funcional	Baja	Aprobado	Táctico	Diseño y Elaboración	- Ana Miranda - Diseñadora - Diego Padula - Gerente Comercial
REQ008	Detallar el plan de contratación y capacitación de personal	Funcional	Alta	Aprobado	Operativo	Negociación y Contratación	- Noemí Tarira - Jefe de Recursos Humanos
REQ009	Negociación con proveedores de servicio y centros comerciales	Funcional	Alta	Aprobado	Específico	Negociación y Contratación	- Diego Padula - Gerente Comercial
REQ010	Describir el performance de los stands	No Funcional	Media	Aprobado	Específico	- Diseño y Elaboración - Montaje	- Javier Diez Com. Visual - Proveedor Externo - Andrea Jaramillo - Local Program Manager
REQ011	Detallar los equipos tecnológicos	Tecnología	Alta	Aprobado	Operativo	Implementación de Ingeniería	- Santiago Merchán - IT
REQ012	Detallar los sistemas tecnológicos	Tecnología	Alta	Aprobado	Operativo	Implementación de Ingeniería	- Santiago Merchán - IT
REQ013	Describir la adquisición de insumos y contratación de servicios	Apoyo	Alta	Aprobado	Específico	Implementación de Ingeniería	- Oswaldo Espinosa - Implementación y Desarrollo
REQ014	Detallar los muebles y enseres necesarios	Apoyo	Baja	Aprobado	Específico	Montaje	- Javier Diez Com. Visual - Proveedor Externo - Andrea Jaramillo - Local Program Manager
REQ015	Describir el cumplimiento de las normas y políticas de la Administración de los centros comerciales para implementación de stands	Calidad	Alta	Aprobado	Específico	- Negociación y Contratación - Diseño y Elaboración	- Ana Miranda - Diseñadora - Javier Diez Com. Visual - Proveedor Externo - Andrea Jaramillo - Local Program Manager
REQ016	Describir el cumplimiento del reglamento de Polimundo	Calidad	Media	Aprobado	Específico	Negociación y Contratación	- Noemí Tarira - Jefe de Recursos Humanos
REQ017	Describir las reuniones y entrega de informes	Comunicación	Alta	Aprobado	Táctico	Dirección del Proyecto	- Lucía de Padula - Sponsor - Estefanía Espinosa - Director del Proyecto
REQ018	Describir los niveles de cumplimiento sobre la negociación y contratación	Proyecto	Alta	Aprobado	Específico	Negociación y Contratación	- Estefanía Espinosa - Director del Proyecto - Diego Padula - Gerente Comercial - Noemí Tarira - Jefe de Recursos Humanos
REQ019	Describir los niveles de cumplimiento sobre el diseño, elaboración y montaje de stands	Proyecto	Alta	Aprobado	Específico	- Diseño y Elaboración - Montaje	- Estefanía Espinosa – Director del Proyecto - Ana Miranda – Diseñadora - Javier Diez Comunicación Visual – Proveedor Externo - Andrea Jaramillo – Local Program Manager
REQ020	Describir los niveles de cumplimiento para la implementación de ingeniería	Proyecto	Alta	Aprobado	Específico	Implementación de Ingeniería	- Oswaldo Espinosa – Desarrollo de Implementación - Santiago Merchán – IT
REQ021	Describir los niveles de cumplimiento para las pruebas y entrega del proyecto	Proyecto	Alta	Aprobado	Específico	Pruebas y Entrega	- Estefanía Espinosa – Director del Proyecto - Carolina Coba – Contralo Administrativo/Financiero

Elaborado por: Autor del Proyecto

5.3 Línea base del alcance

5.3.1 Enunciado del alcance del proyecto

Se definirá el alcance que tendrá el proyecto en base al análisis de los requisitos de los interesados.

5.3.2 Descripción del alcance del proyecto

5.3.2.1 Necesidad y Objetivos del negocio

La Agencia de Viajes Polimundo S.A., cuya matriz está ubicada en la ciudad de Quito, busca seguir creciendo como marca y posicionar una nueva línea de negocio con la venta de servicios turísticos como boletos aéreos, hoteles, renta de autos, paquetes turísticos, seguros de viaje, entre otros.

Por tal razón, Polimundo tiene como objetivo principal, crear un nuevo canal de venta de servicios, a través de la implementación de islas en tres de los principales centros comerciales de la ciudad de Quito.

Además, el proyecto permitirá a la empresa mantenerse como una agencia de viajes top en el mercado ecuatoriano con nuevas modalidades de negocio.

5.3.2.2 Objetivos del proyecto

- Implementar hasta julio de 2018 un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A., a través de islas en tres de los principales centros comerciales de la ciudad de Quito.
- Realizar el proyecto con un presupuesto que no supere el 5% del valor general presupuestado de Usd 32.884.
- Realizar el proyecto en tres de los principales centros comerciales de Quito bajo la modalidad co-branding.

5.3.3 Alcance del proyecto

5.3.3.1 Entregables Principales

A continuación, se enlistarán todos los entregables de este proyecto que incluyan los propios del producto a generar, como también los asociados a la administración y control del proyecto, indicando quiénes aprobarán y/o aceptarán el entregable.		Aprobadores	
		Sponsor	Director del proyecto
a.	Dirección del Proyecto	✓	✓
b.	Negociación y Contratación	✓	✓

c.	Diseño y elaboración	✓	✓
d.	Montaje		✓
e.	Implementación de Ingeniería		✓
f.	Pruebas y Entrega	✓	✓

5.3.3.2 Inclusiones del proyecto

a. Entregable: Dirección del proyecto

Inclusiones:

a.1 Acta de Constitución

Presentación del Acta de Constitución del proyecto debidamente aprobada.

a.2 Plan de Dirección del Proyecto

Realización de los siguientes planes de gestión del proyecto:

- Plan de gestión de interesados
- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión del tiempo
- Plan de gestión de adquisiciones
- Plan de gestión de recursos humanos
- Plan de gestión de comunicaciones
- Plan de gestión de calidad
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de gestión de costos

a.3 Reuniones programadas

Las reuniones se llevarán a cabo con base en los requerimientos de los interesados y los informes serán presentados según el cronograma.

a.4 Cierre del proyecto

Incluye los siguientes puntos de cierre:

- Finalización de convenios con los proveedores externos por la realización de este proyecto.
- Liquidación de pagos a proveedores externos.
- Regularización de contratos con proveedores de Co-branding y Centros Comerciales
- Realización de un informe de cierre del proyecto

- Entrega de lecciones aprendidas para futuros proyectos

b. Entregable: Negociación y Contratación

Inclusiones:

b.1 Negociación con proveedores de Co-Branding

- El Gerente Comercial y el Director de Proyecto, serán los encargados del proceso de negociación con los proveedores que vayan a participar del proyecto en modalidad co-branding, con el fin de conocer las marcas van a ser parte de los stands.
- Se escogerán cuatro marcas de proveedores de servicio (tres aerolíneas y un seguro de viajes) que estén interesados en formar parte de la implementación del proyecto.
- El Gerente Comercial se encarga de negociar además, acuerdos comerciales como comisiones y metas de venta con los proveedores cuya función es prestar los servicios necesarios para la atención en las islas de cada centro comercial. Las negociaciones no son fragmentadas por puntos de venta y por tanto los ingresos esperados en las islas de los centros comerciales serán considerados dentro de la venta total de Polimundo para la negociación final.
- En el caso de la líneas aéreas se percibe la comisión base del 1% sobre la venta neta y a ese porcentaje se sumará lo establecido por cada proveedores en los planes de sobre comisión y back-end. La cuota de cumplimiento es establecida por cada aerolínea en función del share del mercado.
- En el caso del proveedor de seguros de viaje se percibe la comisión base del 10% sobre la venta neta. No existe una cuota máxima de cumplimiento por el movimiento del negocio.
- Polimundo se sujetará, como es habitual, a la forma de negociación de cada proveedor de servicio quienes se rigen bajo políticas regionales en función de cada casa matriz.
- El cumplimiento de metas para mantener el apoyo de los proveedores en la modalidad co-branding dependerá también de la venta neta global de la empresa y el volumen de ventas alcanzado.

b.2 Negociación con Centros Comerciales

- El Gerente Comercial y el Director de Proyecto, serán los encargados del proceso de negociación con la Administración de los tres centros comerciales tomando en consideración los siguientes puntos:

- Obtener la concesión de espacios dentro de los tres principales centros comerciales de Quito: Quicentro Sur, Condado Shopping y San Luis Shopping.
- Negociar la fecha de ingreso disponible por cada centro comercial, siendo que bajo el cronograma del proyecto la fecha de concesión debe estar dada hasta enero de 2018.
- Negociar la mejor ubicación posible para cada islas considerando un espacio aproximado de 3 x 2.50 m².
- Establecer los parámetros para la firma del contrato con los centros comerciales teniendo en cuenta los costos de arriendo (Usd 1.500 mensual por islas), de promoción y publicidad (Usd 34.16 por isla) y mantenimiento (Usd 73.73 por isla) que deberán ser cubiertos por Polimundo y será parte del cierre del contrato.

b.3 Contratación de Proveedores Externos

- Los proveedores externos para este proyecto son de la confianza de la Gerencia General de Polimundo y no va a requerir de un proceso de licitación.
- Los proveedores externos con los que se va a realizar un convenio para este proyecto son: un contratista para la elaboración del material de exposición (stands) y un contratista eléctrico.

b.4 Contratación y capacitación del personal

- Está a cargo del Jefe de Recursos Humanos y la Supervisora Operativa.
- El cargo a ocupar es de Asesor de Viajes y se requieren seis personas para cubrir los turnos en las islas (dos por cada isla).
- El proceso de selección y contratación serán realizados según el cronograma del proyecto, bajo las especificaciones requeridas por el Program Manager de la empresa que son:
 - Hombre o mujer con estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo.
 - Experiencia mínima de un año en cargos similares.
 - Conocimiento 100% de los sistemas de reservación utilizados en Agencias de Viajes.
 - Disponibilidad de trabajar en horarios de apertura de Centro Comercial.
 - Las especificaciones como edad, lugar de residencia, estado civil, nacionalidad no tienen relevancia para esta contratación.

- La capacitación se llevará a cabo según el cronograma establecido en un período de 45 días y se iniciará una vez contratados los perfiles solicitados para el cargo de Asesor e Viajes.
- El proceso de capacitación incluirá:

Tabla 44. Inclusiones del Proceso de Capacitación

Proceso de Capacitación				
Tipo de Capacitación	Temas y Subtemas	Tiempo	Capacitador	Cargo
Administrativa	Presentación formal con todo el personal Revisión del Reglamento interno de la empresa - Deberes - Derechos - Obligaciones - Beneficios	2 días laborables	Noemí Tarira	Jefe de Recursos Humanos
	Revisión del Manual de salud y seguridad ocupacional - Obligaciones generales del empleador - Obligaciones generales y derechos del trabajador - Prohibiciones del empleador - Prohibiciones del trabajador - Sistema de Seguridad y Salud - Comité paritario y funciones - Unidad de salud - Servicios médicos - Prevención de riesgos - Señalización de seguridad - Disposiciones generales			
	Revisión de procedimientos y buenas prácticas de la empresa - Visión y misión - Valores - Horarios de trabajo y días libres			
Operativa	Sistemas operativos – básico - Tráfico aéreo - Emisiones - Tarifas y ticketing	15 días laborables	Diana Morejón Amadeus	Supervisor Operativo Proveedor de Sistemas de Distribución
	Sistemas operativos – avanzado - Reemisiones - Penalidades y diferencias de tarifas - Autos y hoteles - Paquetes - vacacional	15 días laborables	Diana Morejón Amadeus	Supervisor Operativo Proveedor de Sistemas de Distribución
	Riesgos Operativos generales - Malas prácticas en sistema y por aerolínea - Formas de pago, fraudes y malas prácticas con tarjeta de crédito	7 días laborables	Diana Morejón	Supervisor Operativo
	Sistema contable - Facturación - Solicitud de reembolsos - ADM (Notas de débito)	5 días laborables	Patricia Yáñez	Pagos BSP y Facturación
	Procedimiento de cajas - Solicitud y entrega de caja chica	1 día laborable	Jorge Cuenca	Jefe Financiero

Elaborado por: Autor del Proyecto

c. Entregable: Diseño y elaboración de stands

Inclusiones:

- El diseño y la elaboración de los stands se realizarán en función de los requerimientos de la Administración de los centros comerciales.

c.1 Diseño

- El diseño de los stands será realizado por la diseñadora de Polimundo y será aprobado por la Gerencia de Polimundo, la Administración de los Centros Comerciales y los proveedores participantes en la modalidad co-branding que contará de tres aerolíneas y un aseguro de viajes.
- Los diseños serán aceptados bajo las siguientes características:

Tabla 45. Inclusiones Diseño y Elaboración de Stands

Diseño de Stands	
Medidas	- 3 x 2,50 metros cuadrados y 1,20 de altura (incluido los elementos decorativos)
Rótulo sobre el stand	- 2,40 metros (medidos de piso a techo) - Deberá estar sostenido por tubos de 8 cm. de diámetro - El rótulo deberá tener una medida de 30 cm. como máximo el mismo que se incluirá en la altura del stand
Letras volumétricas	- Promedio de 50x50 cm. según tipo y ubicación
Muebles tipo credensa	Uso de puertas estilo gabinete de aprox. 1,60 m. de lagro
Espacios interiores	Considerar: Ubicación de PCs, sillas, teléfonos, impresoras
Luminarias	Considerar: 4 lámparas y 4 reflectores por cada punto
Elaboración de Stands	
Material	Estructura metálica de MDF y laca mate en donde se muestra color en el diseño
Luminarias	Tipo búho y reflectores
Soporte de la estructura	Tubos de hierro con pintura de aluminio fino

Elaborado por: Autor del proyecto
Fuente: Grupo Deller / Javier Diez Comunicación Visual

c.2 Elaboración

- La elaboración de los stands con base en el diseño aprobado, se realizará con un proveedor externo, la empresa Javier Diez Comunicación Visual, que es de confianza de la Gerencia de Polimundo.
- Los costos considerados en la elaboración de los stands en donde se incluye los muebles empotrados y el montaje según los requerimientos de los centros comerciales, están calculados bajo el detalle indicado para este proyecto por el proveedor externo con un valor de Usd 7.980 por cada stand.

d. Entregable: Montaje

Inclusiones:

d.1 Montaje de los stands

- En encargado del montaje de los tres stands es el proveedor externo encargado de la elaboración de los mismos, la empresa Javier Diez Comunicación Visual.
- El proceso de montaje debe cumplir con los requisitos de la Administración de cada centro comercial, se tomará en consideración:
 - o Se deberá colocar una protección bajo el stand (moqueta), para evitar el daño de pisos.

- No se deberá utilizar materiales como alambres, cintas adhesivas y otros para sostener estructuras del stand por motivos de seguridad.
- Cada stand deberá contar con las debidas seguridades, avaladas por el arquitecto constructor del mismo.
- El montaje deberá ser realizado en horarios fuera de los de apertura del centro comercial.

d.2 Montaje de muebles y enseres

- Los muebles y enseres necesarios serán montados por el mismo proveedor externo una vez que los stands estén instalados.
- Los muebles a instalar serán los señalados en tamaño y forma según los planos de diseño.
- Los muebles deberán estar empotrados a la estructura principal.
- Entrega de cobertores techo-suelo con candados de seguridad para el cierre de las islas.
- El montaje de muebles y enseres también deberá ser realizado en horarios fuera de los de apertura del centro comercial.

e. Entregable: Implementación de ingeniería

Inclusiones:

e.1 Adquisiciones

- Incluye la compra de equipos tecnológicos e insumos necesarios para la operación de cada isla; la revisión de todos los elementos necesarios, estará a cargo del técnico en desarrollo e implementación de la mano con el técnico en sistemas de la empresa.
- Los elementos requeridos en cuanto a equipos e insumos, se detallan a continuación:
 - Nueve computadoras all in one
 - Seis impresoras all in one básicas
 - Seis cámaras de vigilancia
 - Tres router Wireless
 - Tres D-Link Wireless
 - Materiales de oficina en general

e.2 Instalación eléctrica y cableado

- La instalación eléctrica y cableado será realizada por un proveedor externo tomando en cuenta las siguientes necesidades:
 - Acometida eléctrica
 - Tomas eléctricas aseguradas
 - Puntos de red
 - Puntos de conexión telefónica y datafast
 - Nodo de radio enlace inalámbrico para uso de Wireless de los clientes
 - Reguladores eléctricos de voltaje
 - Interruptores

e.3 Instalación de Servicio de Voz y Datos

- Se hará contacto con el proveedor de servicios de voz y datos de cada centro comercial para la instalación de dichos servicios. Polimundo solo firmará el contrato de servicios puesto que cada centro comercial exige el uso del mismo proveedor.

e.4 Instalación de equipos y tecnología

- Una vez cumplidos los puntos anteriores, el técnico en sistemas está encargado de instalar los equipos tecnológicos necesarios. Por cada isla, se debe instalar:
 - Tres computadoras all in one con todos los sistemas operativos necesarios para su funcionamiento y prestación del servicio
 - Dos impresoras
 - Dos lectores de tarjeta de crédito para compra de boletos aéreos
 - P.O.S – datafast
 - Dos cámaras de seguridad
 - Un router Wireless
 - Un D-link Wireless
 - Un teléfono fijo
- Se debe emitir un manual de procedimiento para mantenimiento de equipos y reemplazo de los mismos en caso de daño o tiempo de uso.

f. Entregable: Pruebas y entrega

Inclusiones:

f.1 Pruebas técnicas

Incluye las pruebas finales del funcionamiento técnico de cada una de los stands, incluye:

- Pruebas de luz: funcionamiento de reflectores y luminarias tipo búho.

- Conexiones eléctricas: funcionales para conexión de equipos tecnológicos.
- Puntos de red: funcionales para conexión de cables de internet y teléfono.
- Pruebas de los equipos instalados: computadoras, impresoras, router Wireless y D-Link, teléfonos.
- Espacio para la atención al cliente: espacios con las medidas acorde a los planos aprobados.
- Ubicación de los equipos tecnológicos: ubicados en lugares accesibles, cómodos y seguros
- Llaves para cierre de muebles: dos copias de cada llave para la seguridad de muebles.
- Candados de los cobertores para el cierre al finalizar el horario de atención: revisión de la funcionalidad de los candados para cumplir con la seguridad exigida por los centros comerciales.

f.2 Pruebas operativas

Incluye las siguientes:

- Pruebas del funcionamiento de Office 2013.
- Pruebas del sistema de reservas y emisión.
- Pruebas de los sistemas de búsqueda de servicios.
- Pruebas del sistema de facturación y revisión de archivos compartidos.

f.3 Acta de entrega de stands

El acta oficial de entrega de los stands armados y listos para operar se realizará una vez que las pruebas técnicas y operativas de funcionamiento estén aprobadas por el Sponsor del proyecto.

5.3.3.3 Exclusiones del proyecto

- Evaluación de resultados del proyecto a largo plazo: impacto económico y social del proyecto.
- Requerimientos de los centros comerciales, inherentes a la Administración e indicados por contrato como pólizas de garantía sobre arrendamiento, publicidad, entre otros.
- Seguridad del personal y los stands, puesto que por contrato debe estar a cargo de la Administración de los Centros Comerciales como dueños del espacio físico.

- Uniformes, identificaciones y demás necesidades de los empleados contratados, que serán de responsabilidad del Área de Recursos Humanos de la empresa y se los maneja a nivel general.

5.3.3.4 Supuestos

- Se supone que la empresa cuenta con el recurso humano y económico necesario para la planificación y ejecución del proyecto.
- Se asume que los proveedores de servicio prestarán sus marcas para la implementación bajo la modalidad co-branding.
- Se supone que los centros comerciales escogidos están abiertos a concesiones para el modelo de negocio planteado.

5.3.3.5 Restricciones

- El proyecto deberá finalizar en julio del año 2018.
- Los recursos disponibles estarán limitados a los indicados en el estudio técnico puesto que se maneja un presupuesto de inversión de Usd 32.884
- La aprobación de concesión por parte de la Administración de los centros comerciales para el ingreso de Polimundo con islas, debe darse en enero de 2018 una vez finalizado el proceso de negociación.

5.3.3.6 Criterios de aceptación del proyecto

a. Entregable: Dirección del proyecto

- Acta de Constitución aprobada y firmada por el Director del Proyecto y Sponsor con el siguiente contenido:
 - o Nombre del proyecto
 - o Propósito y justificación del proyecto
 - o Objetivos del proyecto
 - o Requisitos de alto nivel
 - o Supuestos del proyecto
 - o Restricciones del proyecto
 - o Riesgos de alto nivel
 - o Resumen del cronograma de hitos
 - o Resumen del presupuesto del proyecto
 - o Lista de interesados
 - o Entregables
 - o Nombre del Sponsor

- Desarrollo de la planificación del proyecto con los siguientes planes de gestión:
 - o Plan de gestión de interesados
 - o Plan de gestión del alcance
 - o Plan de gestión del tiempo
 - o Plan de gestión de adquisiciones
 - o Plan de gestión de recursos humanos
 - o Plan de gestión de comunicaciones
 - o Plan de gestión de calidad
 - o Plan de gestión de riesgos
 - o Plan de gestión de costos

- Reuniones realizadas según el cronograma del proyecto, entrega de actas e informes bajo el siguiente esquema:

Reunión inicial del proyecto	
Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto e Interesados
Entregables	Responsable
Acta de reunión – Formato Anexo 1	Director del Proyecto
Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, costo y tiempo	
Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto, Líderes de cada entregable
Entregables	Responsable
Acta de reunión – Formato Anexo 1	Director del Proyecto
Informe de seguimiento de cumplimiento de tiempo, alcance y costo por cada entregable – Libre Formato + Anexo 5 como complemento	Líder de cada entregable
Reunión mensual de avance del proyecto	
Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto, Líderes de cada entregable
Entregables	Responsable
Acta de reunión – Formato Anexo 1	Director del Proyecto
Informe de Gestión de la Implementación de cada entregable – Formato Anexo 4	Líder de cada entregable
Reunión final del proyecto	
Asistentes	Sponsor, Director del Proyecto, Líderes de cada entregable
Entregables	Responsable
Informe técnico y operativo al final del proyecto – Libre Formato	Técnico en Desarrollo e Implementación
Informe de cierre del Proyecto – Libre Formato	Director del Proyecto Contralor Administrativo/Financiero

Elaborado por: Autor del Proyecto

b. Entregable: Negociación y Contratación

- Contrato con los proveedores de las marcas participantes en la modalidad co-branding en donde se considerarán tres aerolíneas y un proveedor de seguros de viaje.
- Contrato de concesión de espacio en cada uno de los centros comerciales y establecimiento de fecha fija de ingreso; el espacio debe ser de 3 x 2,50 m² y la aceptación de concesión deberá estar lista para el mes de enero 2018.
- Cotización aprobada sobre los productos y servicios a cargo de contratistas externos que contemplan la elaboración y montaje del material de exposición y trabajo eléctricos para el funcionamiento de los stands.
- El proveedor externo que elaborará los stands deberá presentar una carta de cotización de productos y servicios inherentes al proyecto y al menos tres certificados comerciales de sus clientes habituales donde pueda demostrar su experiencia para como parte del proceso de validación de proveedores de la empresa. Se considera estos requisitos para los criterios de aceptación en la Gestión de Adquisiciones.
- El perfil del personal a contratar para el cargo de Asesores de Viaje, deberá ajustarse a las siguientes condiciones:
 - o Hombre o mujer con estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo.
 - o Experiencia mínima de un año en cargos similares.
 - o Conocimiento 100% de los sistemas de reservación utilizados en Agencias de Viajes.
 - o Disponibilidad de trabajar en horarios de apertura de Centro Comercial.
 - o Las especificaciones como edad, lugar de residencia, estado civil, nacionalidad no tienen relevancia para esta contratación.
- La contratación de personal deberá ser realizar bajo las bases legales del Ministerio de Trabajo y se generará un contrato donde si incluyen especificaciones como:
 - o Derechos
 - o Obligaciones
 - o Sanciones
 - o Horarios de trabajo
 - o Horas suplementarias y complementarias.
 - o Otros inherentes a un contrato de trabajo

- Las capacitaciones iniciales del personal deberán cumplir con el contenido del reglamento interno, manual de salud y seguridad ocupacional y manual de procedimientos operativos de la empresa donde se incluya el buen uso y manejo de los sistemas de venta y reserva de servicios.

c. Entregable: Diseño, elaboración y montaje de los stands

- Cumplimiento de los estándares establecidos por la administración de los centros comerciales para el diseño y elaboración de los inmuebles en cuanto a medidas, materiales, aprobación de colores e instalaciones de ingeniería.

- Aprobación de diseños y elaboración de stands por parte la Gerencia General de Polimundo, los centros comerciales y proveedores de co-branding.

- La elaboración de stands es un servicio de contratación externa para el proyecto.

- La elaboración de los stands deberá incluir todos los muebles que se instalarán en el proceso de montaje.

- El proveedor que se hará cargo de realizar el material de exposición deberá cumplir con el proceso de validación de proveedores de la empresa entregando la documentación que se solicite.

d. Entregable: Montaje

- El montaje de los stands se debe realizar según los estándares establecidos por la administración de los Centros Comerciales sobre el material aprobado para dicho efecto

- Los horarios de ingreso a los centros comerciales para la instalación deberán ser previamente aprobados por la Administración por escrito.

e. Entregable: Implementación de Ingeniería

- Finalizar la compra de equipos tecnológicos e insumos para ser entregados a cada isla en los centros comerciales, tomando en cuenta los siguientes requerimientos por cada isla:

Equipos tecnológicos

- Tres computadoras all in one con todos los sistemas operativos necesarios para su funcionamiento y prestación del servicio
- Dos impresoras
- Dos lectores de tarjeta de crédito para compra de boletos aéreos

- P.O.S – datafast
- Dos cámaras de seguridad
- Un router Wireless
- Un D-link Wireless
- Un teléfono fijo

Insumos

- Un celular
- Suministros de oficina
- Dos sillas giratorias
- Otros varios
- La instalación eléctrica y cableado, deberá regirse a las normas indicadas en el contrato entregado por la Administración de los centros comerciales y debe ser funcional sobre los elementos ya montados. Debe contener los siguientes requisitos:
 - Acometida eléctrica
 - Tomas eléctricas aseguradas
 - Puntos de red
 - Puntos de conexión telefónica y datafast
 - Nodo de radio enlace inalámbrico para uso de Wireless de los clientes
 - Reguladores eléctricos de voltaje
 - Interruptores
- El cableado y conexiones es un servicio tercerizado para este proyecto.
- Firma del contrato de los servicios de voz y datos con el proveedor designado por la Administración de cada centro comercial.
- La contratación de las líneas celulares se hará dentro del pool corporativo de Polimundo.
- Después de cumplir los puntos anteriores, el técnico en sistema debe instalar todos los equipos tecnológicos requeridos.
- Las computadoras all in one, deben contener las siguientes herramientas para su buen funcionamiento operativo:
 - Office 2013
 - Correo electrónico con el dominio de la empresa
 - Sistema de Reservas Amadeus
 - Sistema contable para facturación
 - Sistemas varios de reservaciones

- Archivos compartidos con la matriz
- El manual de procedimiento de mantenimiento de equipos, será entregada al líder del entregable.

f. Entregable: Pruebas y entrega

- Las pruebas, previo a la entrega formal, deberán ser aprobadas por el Sponsor.
- Después de las pruebas, se entregará un informe técnico y un informe operativo como respaldos de la finalización del proyecto.
- El informe técnico deberá probar el buen funcionamiento a nivel de estructura e implementación de ingeniería para poder iniciar con las operaciones de los stands de manera segura y con todas las facilidades para prestar el servicio de atención al cliente en un punto de venta. El informe debe contemplar los siguientes puntos:
 - Pruebas de luz: funcionamiento de reflectores y luminarias tipo búho.
 - Conexiones eléctricas: funcionales para conexión de equipos tecnológicos.
 - Puntos de red: funcionales para conexión de cables de internet y teléfono.
 - Pruebas de los equipos instalados: computadoras, impresoras, router Wireless y D-Link, teléfonos.
 - Espacio para la atención al cliente: espacios con las medidas acorde a los planos aprobados.
 - Ubicación de los equipos tecnológicos: ubicados en lugares accesibles, cómodos y seguros
 - Llaves para cierre de muebles: dos copias de cada llave para la seguridad de muebles.
 - Candados de los cobertores para el cierre al finalizar el horario de atención: revisión de la funcionalidad de los candados para cumplir con la seguridad exigida por los centros comerciales.
- El informe operativo deberá constatar el buen funcionamiento de todos los sistemas de reservación, medios de pago y búsqueda de servicios complementarios para dar atención al cliente en los nuevos puntos de venta. La conexión de las bases externas con las bases de la oficina matriz deberá estar

confirmada para mantener al día los procesos contables. Este informe debe contemplar los siguiente puntos:

- Pruebas del funcionamiento de Office 2013.
- Pruebas del sistema de reservas y emisión.
- Pruebas de los sistemas de búsqueda de servicios.
- Pruebas del sistema de facturación y revisión de archivos compartidos.
- Realización del Acta de entrega de stands para finalizar el proyecto, en donde se detallará el cumplimiento del alcance, tiempo y costos del proyecto con base en cada uno de los entregables planteados. Además se detallará un resumen de los informes técnico y operativo para dar constancia al proceso de cierre realizado.

5.3.3.7 Dependencias externas

- Aceptación de los centros comerciales del ingreso de los stands de Polimundo.
- Aceptación de los proveedores de servicios como participantes en la modalidad co-branding.

5.4 EDT

Bajo la técnica de descomposición se identificaron los siguientes entregables:

- Entregable 1: Dirección del proyecto
- Entregable 2: Negociación y Contratación
- Entregable 3: Diseño y Elaboración
- Entregable 4: Montaje
- Entregable 5: Implementación de Ingeniería
- Entregable 6: Pruebas y Entrega

Una vez identificados los entregables, se realizará la descomposición de cada uno en paquetes de trabajo, los mismos que permitirán conocer de manera detallada los procesos a realizar durante el proyecto.

Con esta información se genera el Diagrama de la EDT que se muestra a continuación:

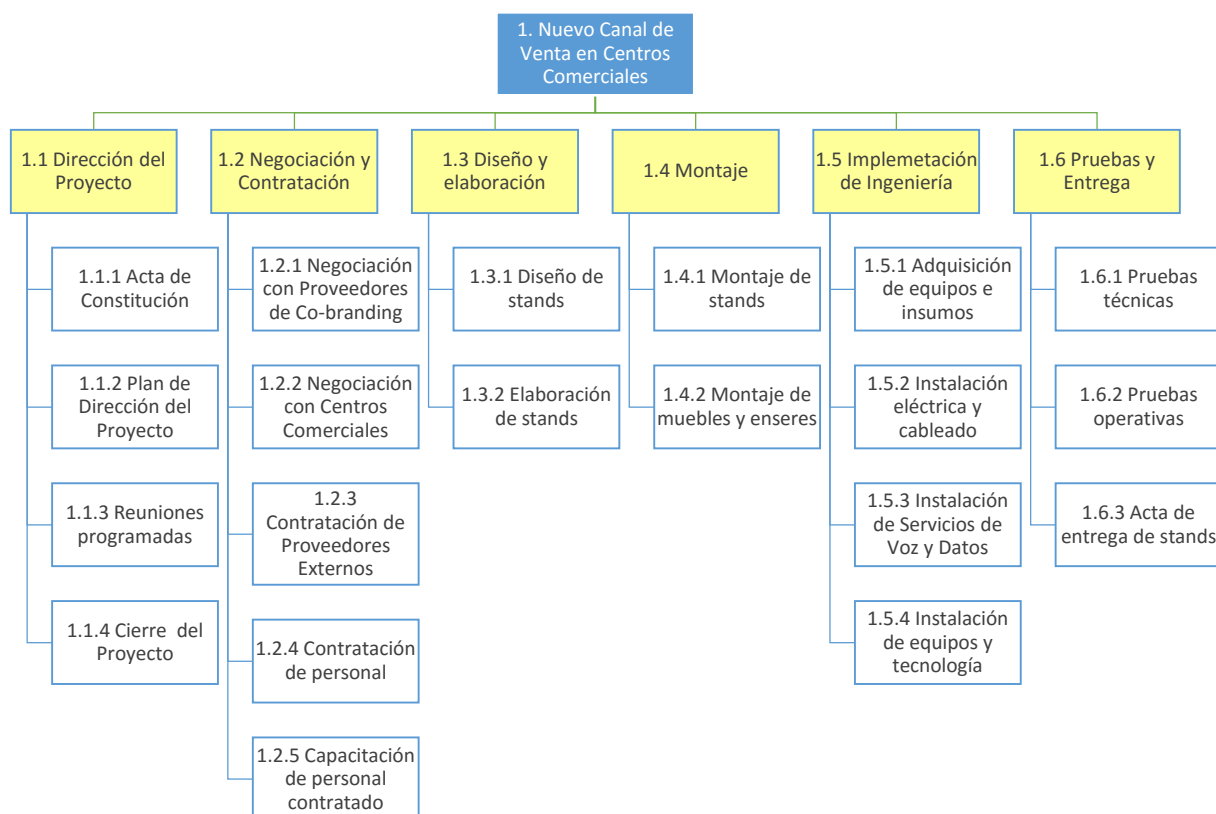


Ilustración 17. Diagrama de la EDT

Elaborado por: Autor del Proyecto

5.5 Diccionario de la EDT

Tabla 46. Diccionario de la EDT

1.1 Dirección del proyecto	
EDT	1.1.1
Denominación del paquete de trabajo	Acta de Constitución
Descripción	Acta de Constitución entregada con todos los campos requeridos.
Criterios de Aceptación	Acta de Constitución aprobada y firmada por el Director del Proyecto y el Sponsor con el siguiente contenido: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del proyecto - Propósito y justificación del proyecto - Objetivos del proyecto - Requisitos de alto nivel - Supuestos del proyecto - Restricciones del proyecto - Riesgos de alto nivel - Resumen del cronograma de hitos - Resumen del presupuesto del proyecto - Lista de interesados - Entregables - Nombre del Sponsor
Supuestos	El acta de constitución contiene todo los detalles del proyecto
Entregable	Acta de Constitución firmada
Responsable	Director del Proyecto – Estefanía Espinosa
Tiempo	03/07/2017 – 25/07/2017

Costo	\$ 0,00
EDT	1.1.2
Denominación del paquete de trabajo	Plan de Dirección del Proyecto
Descripción	Entrega de los planes de dirección del proyecto.
Criterios de Aceptación	Se requiere desarrollo y aprobación de todos los planes de dirección del proyecto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de interesados 2. Gestión del alcance 3. Gestión de tiempo 4. Gestión de adquisiciones 5. Gestión de recursos humanos 6. Gestión de las comunicaciones 7. Gestión de calidad 8. Gestión de riesgos 9. Gestión de costos
Supuestos	El plan de dirección del proyecto contempla todas las actividades requeridas dentro de cada plan de gestión
Entregable	Planes de Gestión Aprobados
Responsable	Director del Proyecto – Estefanía Espinosa
Tiempo	26/07/2017 – 29/09/2017
Costo	\$ 0,00
EDT	1.1.3
Denominación del paquete de trabajo	Reuniones programadas
Descripción	Durante la ejecución del proyecto se realizarán reuniones agendadas dentro del cronograma. En cada reunión se generará un acta.
Criterios de Aceptación	Reuniones: <ul style="list-style-type: none"> - Reunión inicial del proyecto para dar inicio al mismo y entender las necesidades de todos los interesados. - Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de desempeño de alcance, tiempo y costo. Liderada por el Director del Proyecto. - Reunión mensual de avance del proyecto. Liderada por el Director del Proyecto en donde se solicitará a cada líder de entregable que especifique el avance realizado en función del cronograma, el alcance y el costo. - Reunión final del proyecto para dar paso a la entrega del acta de finalización formal.
Supuestos	Las reuniones cumplen con las expectativas de los interesados
Entregable	Reuniones realizadas e informes entregados
Responsable	Director del Proyecto - Estefanía Espinosa Sponsor –Lucía de Padula Líderes de Entregable Diego Padula; Ana Miranda; Andrea Jaramillo; Oswaldo Espinosa; Carolina Coba
Tiempo	03/07/2017 – 20/07/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.1.4
Denominación del paquete de trabajo	Cierre del Proyecto
Descripción	El cierre del proyecto tiene por objeto regularizar todos los convenios con proveedores y realizar los informes necesarios de liquidación.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Finalización de convenios con los proveedores externos por la realización del proyecto. - Liquidación de pagos a proveedores externos. - Regularización de contratos con proveedores de Co-branding y Centros Comerciales. - Entrega de un informe de cierre del proyecto - Entrega de lecciones aprendidas para considerar en futuros proyectos
Supuestos	El cierre del proyecto considera todos los puntos de finalización

Entregable	Informe de cierre del proyecto Lecciones aprendidas
Responsable	Director del Proyecto – Estefanía Espinosa Contralor Administrativo / Financiero – Carolina Coba
Tiempo	19/07/2018 – 20/07/2018
Costo	\$ 0,00

1.2 Negociación y Contratación	
EDT	1.2.1
Denominación del paquete de trabajo	Negociación con Proveedores de Co-branding
Descripción	Este proceso se llevará a cabo con los proveedores de servicio que participarán en la modalidad de co-branding participando en el proyecto con sus marcas.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato con los proveedores de las marcas participantes en la modalidad co-branding en donde se considerarán tres aerolíneas y un proveedor de seguros de viaje. - Negociación de acuerdos comerciales como comisiones y metas de venta con los proveedores cuya función es prestar los servicios necesarios para la atención en las islas de cada centro comercial.
Supuestos	La negociación cuenta con el apoyo de todos los proveedores de servicios turísticos
Entregable	Contrato con proveedores de servicios
Responsable	Gerente Comercial – Diego Padula Director del Proyecto – Estefanía Espinosa
Tiempo	05/09/2017 – 19/10/2017
Costo	\$ 0,00
EDT	1.2.2
Denominación del paquete de trabajo	Negociación con Centros Comerciales
Descripción	Este proceso se llevará a cabo con la Administración de los tres Centros Comerciales como proveedores del espacio físico para la implementación del proyecto.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de concesión de espacios dentro de los tres principales centros comerciales de Quito: Quicentro Sur, Condado Shopping y San Luis Shopping. - El contrato debe contener la fecha de ingreso disponible por cada centro comercial, considerando que la fecha debe estar dada hasta enero de 2018. - El contrato debe mencionar la mejor ubicación posible para cada islas considerando un espacio aproximado de 3 x 2.50 m². - Establecer los parámetros para la firma del contrato con los centros comerciales teniendo en cuenta los costos de arriendo y que deberán ser cubiertos por Polimundo y será parte del cierre del contrato.
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - La negociación con centros comerciales tiene una fecha exacta definida. - Los espacios para la ubicación de los stands son los requeridos por Polimundo.
Entregable	Contrato de concesión con los tres Centros Comerciales
Responsable	Gerente Comercial – Diego Padula Director del Proyecto – Estefanía Espinosa
Tiempo	20/10/2017 – 09/01/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.2.3
Denominación del paquete de trabajo	Contratación de Proveedores Externos
Descripción	Los proveedores externos a contratar son de entera confianza de la Gerencia de Polimundo y no se realizará un proceso de presentación de precios o licitación para tomar un proveedor nuevo.

Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor fijo definido por el Sponsor. - Cotización aprobada de los productos y servicios de los contratistas externos. - El proveedor que elaborará los stands debe presentar al menos tres certificados en trabajos similares para el proceso de validación de proveedores de la empresa.
Supuestos	El proveedor de confianza de la empresa está dispuesto a realizar la obra solicitada
Entregable	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato con proveedor de material de exposición (stands) - Cotización de trabajo del contratista eléctrico
Responsable	Director del Proyecto – Estefanía Espinosa
Tiempo	10/01/2018 – 12/01/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.2.4
Denominación del paquete de trabajo	Contratación de personal
Descripción	El proyecto requiere de contratación de personal nuevo para la atención en las islas ubicadas en los centros comerciales que serán tomados en cuenta para el proyecto.
Criterios de Aceptación	<p>Se contratarán seis personas para cubrir el cargo de Asesores de Viaje (dos por cada isla)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil solicitado: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombre o mujer con estudios superiores en Administración de Empresas y Turismo. ▪ Experiencia mínima de un año en cargos similares. ▪ Conocimiento 100% de los sistemas de reservación utilizados en Agencias de Viajes. ▪ Disponibilidad de trabajar en horarios de apertura de Centro Comercial. ▪ Las especificaciones como edad, lugar de residencia, estado civil, nacionalidad no tienen relevancia para esta contratación.
Supuestos	El personal contratado cumple con el 100% de requisitos solicitados
Entregable	Contratos firmados
Responsable	Jefe de Talento Humano – Noemí Tarira Supervisor Operativo – Diana Morejón
Tiempo	15/01/2018 – 21/02/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.2.5
Denominación del paquete de trabajo	Capacitación de personal contratado
Descripción	La capacitación del personal será la base para que los nuevos colaboradores de Polimundo puedan dar la atención en las islas de los centros comerciales.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación se llevará a cabo según el cronograma establecido en un período de 45 días y se iniciará una vez contratados los perfiles solicitados para el cargo de Asesor e Viajes. - El proceso de capacitación incluirá temas y subtemas administrativos y operativos considerando: <ul style="list-style-type: none"> Capacitación Administrativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación formal con todo el personal ▪ Revisión del manual de salud y seguridad ocupacional ▪ Revisión de procedimientos y buenas prácticas de la empresa Capacitación Operativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas operativos – básico ▪ Sistemas operativos – avanzado ▪ Riesgos operativos generales ▪ Sistema contable ▪ Procedimiento de cajas
Supuestos	El proceso de capacitación cumple con todos los requisitos administrativos y operativos
Entregable	Informe y evaluación del proceso de capacitación
Responsable	Jefe de Talento Humano – Noemí Tarira Supervisor Operativo – Diana Morejón

Tiempo	22/02/2018 – 02/05/2018
Costo	\$ 0,00

1.3 Diseño y elaboración	
EDT	1.3.1
Denominación del paquete de trabajo	Diseño de Stands
Descripción	El diseño deberá comprender todos los rasgos físicos de fondo, forma y estructura que tendrán los stands con base en los requerimientos de la Administración de cada centro comercial.
Criterios de Aceptación	<p>- El diseño se realizará con la base de los requerimientos de los centros comerciales y la necesidad de la empresa.</p> <p>- Los colores, dimensiones y otros detalles deberán tener previa aprobación de la Administración de cada centro comercial.</p> <p>Entre los criterios de aceptación de los stands se encuentran los siguientes que son básicos para cualquiera de los centros comerciales:</p> <p>PLANOS DE DISEÑO</p> <p>Medidas del stand</p> <p>- No deben exceder de 3 x 2,50 metros cuadros y 1,20 de altura (incluido los elementos decorativos).</p> <p>Rótulo del stand</p> <p>- No deberá sobrepasar los 2,40 metros (medidos de piso a techo) y deberá estar sostenido por tubos de 8 cm. De diámetro.</p> <p>- El rótulo deberá tener una medida de 30 cm. Como máximo el mismo que se incluirá en la altura del stand, es decir dentro de los 2,40 metros.</p> <p>Muebles exteriores</p> <p>- Mesones que no pueden sobrepasar los 2,40 metros.</p> <p>- Counter exterior para ubicación de un equipo all in one para uso directo de los clientes.</p> <p>Letras volumétricas con logos</p> <p>- Tendrán un promedio de 50 x 50 cm y dependerá de su ubicación y tipo.</p> <p>Muebles interiores</p> <p>- Muebles tipo credensa con puertas tipo gabinete de aproximadamente 1,60 m. de largo.</p> <p>- Los muebles deben tener cajoneras con chapa aseguradora.</p> <p>Espacios interiores importantes a considerar</p> <p>- Ubicación de PC all in one para dos estaciones de trabajo.</p> <p>- Teléfono fijo</p> <p>- Dos sillas</p> <p>- Impresoras</p> <p>Luminarias</p> <p>- 4 lámparas tipo búho en cada uno de los cuatros puntos de cada stand</p> <p>- 4 reflectores superiores para iluminación aérea</p> <p>- Luces bajas por cada tablero</p> <p>Los diseños deben ser aprobados por el Sponsor, la Administración de los Centros Comerciales y los proveedores de Co-Branding.</p>
Supuestos	La diseñadora entiendo y cumple con todos los requisitos solicitados por el Sponsor y los Centros Comerciales
Entregable	Planos de diseño de stands aprobados
Responsable	Diseñadora – Ana María Miranda
Tiempo	15/01/2018 – 16/02/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.3.2
Denominación del paquete de trabajo	Elaboración de Stands

Descripción	La elaboración de los stands, estará a cargo de un contratista externo (servicio tercerizado) que deberá realizar las consideraciones finales sobre el diseño previo a la elaboración de la estructura final.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - La elaboración deberá tener aprobación previa del Sponsor, Administración de los Centros Comerciales y proveedores de Co-branding. - El tipo de material a utilizar, deberá tener previa aprobación de la Administración de cada centro comercial. <p>El material a utilizar en la elaboración de los stands bajo la sugerencia de los centros comerciales, comprende:</p> <p>MATERIAL PARA STANDS</p> <p>Rótulo de los stands</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rieles para cubierta tipo cortina realizado de estructura metálica, MDF y laca mate. <p>Muebles Exteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesones: estructura de MDF. - Counter para uso de clientes: MDF con laca mate del color solicitado en el diseño y protección en vidrio para la PC all in one instalada. <p>Letras volumétricas de los logos (marcas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborados de MDF y laca mate con base en los colores de cada marca, cortados, lijados y pintados. <p>Muebles interiores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Credensa con puertas tipo gabinete, aladeras, bisagras, pintura con base en el diseño y laca mate. - Bases de MDF con cajoneras y chapa aseguradora. <p>Luminarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lámparas tipo búho y reflectores a instalar posterior a la realización del cableado. <p>Soportes de la estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tubos de hierro con pintura de aluminio fino.
Supuestos	Los stands serán elaborados con los materiales y medidas aprobados por los centros comerciales
Entregable	Stands elaborados y aprobados
Responsable	Diseñadora – Ana María Miranda Proveedor Externo – Javier Diez Comunicación Visual
Tiempo	19/02/2018 – 12/04/2018
Costo	\$ 20.304,00

1.4 Montaje	
EDT	1.4.1
Denominación del paquete de trabajo	Montaje de stands
Descripción	El montaje es un proceso que deberá ser llevado bajo los parámetros establecidos por cada centro comercial y los materiales con los que estén construidos pisos y techos puesto que pueden verse afectados con la estructura.
Criterios de Aceptación	<p>El proveedor externo encargado del montaje de los stands será el mismo que está a cargo de su elaboración.</p> <p>El montaje debe cumplir con los requisitos de la Administración, basados en los siguientes criterios de aceptación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se deberá colocar una protección bajo el stand (moqueta), para evitar el daño de pisos. Esto debe cubrir el área asignada más un metro adicional a la redonda y deberá ser de una sola pieza. - No se deberá utilizar materiales como alambres, cintas adhesivas y otros para sostener estructuras del stand por motivos de seguridad. - El stand deberá contar con las debidas seguridades, avaladas por el arquitecto constructor del mismo. - El montaje deberá ser realizado en horarios fuera de los de apertura del centro comercial.

Supuestos	El proceso de montaje será realizado bajo los requisitos de material y seguridad que solicita cada centro comercial
Entregable	Stands montados en los centros comerciales
Responsable	Líder de Entregable – Andrea Jaramillo Proveedor Externo – Javier Diez Comunicación Visual
Tiempo	13/04/2018 – 26/04/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.4.2
Denominación del paquete de trabajo	Montaje de muebles y enseres
Descripción	El montaje es un proceso que deberá ser llevado bajo los parámetros establecidos por cada centro comercial y los materiales con los que estén construidos pisos y techos puesto que pueden verse afectados con la estructura.
Criterios de Aceptación	El proveedor externo encargado del montaje de los stands será el mismo que está a cargo de su elaboración. El montaje debe cumplir con los requisitos de la Administración, basados en los siguientes criterios de aceptación: - Los muebles deberán estar empotrados a la estructura principal. - Colocación de un extintor exigido por la seguridad de cada centro comercial. - Entrega de cobertores techo-suelo con candados de seguridad para el cierre de las islas. - El montaje deberá ser realizado en horarios fuera de los de apertura del centro comercial.
Supuestos	Los muebles y enseres cumplen con las necesidades especificadas en los planos de diseño
Entregable	Muebles empotrados y enseres colocados sobre los tres stands elaborados
Responsable	Líder de Entregable – Andrea Jaramillo Proveedor Externo – Javier Diez Comunicación Visual
Tiempo	27/04/2018 – 10/05/2018
Costo	\$ 4.116,00

1.5 Implementación de Ingeniería	
EDT	1.5.1
Denominación del paquete de trabajo	Adquisición de equipos e insumos
Descripción	Los equipos e insumos son elementos adicionales que serán complemento para el funcionamiento de cada una de las islas.
Criterios de Aceptación	Los criterios de aceptación que se deberá cumplir son: Equipos - 9 computadoras all in one debido al espacio de los stands. - 6 impresoras - 6 lectores de tarjetas de crédito - 3 P.O.S de banda magnética - 6 cámaras de vigilancia - 3 router Wireless - 3 D-link Wireless - 3 teléfonos fijos Insumos - Suministros de oficina - 3 teléfonos celulares - 6 sillas giratorias - Otros varios para uso del personal
Supuestos	Los equipos detallados definen completamente las necesidades de equipamiento de

	todos los stands
Entregable	Equipos e insumos adquiridos
Responsable	Técnico en Sistemas – Santiago Merchán Líder de Entregable – Oswaldo Espinosa
Tiempo	11/05/2018 – 31/05/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.5.2
Denominación del paquete de trabajo	Instalación eléctrica y cableado
Descripción	La instalación eléctrica y cableado de redes deberán estar listas, previo a la instalación de equipos y será primordial para evitar fallas en el funcionamiento operativo de los stands.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Cotización del proveedor externo para la realización del trabajo eléctrico y conexiones. - Cumplimiento de las normas de seguridad del centro comercial para la instalación. Requisitos de instalación para cada isla: <ul style="list-style-type: none"> - Acometida eléctrica - 2 tomas eléctricas aseguradas (dobles) - 3 puntos de red - 2 puntos de conexión telefónica y datafast - Nodo de radio enlace inalámbrico para uso de Wireless de los clientes - 3 reguladores eléctricos de voltaje - 2 interruptores
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo de instalación y cableado será suficiente para tener listas las conexiones necesarias - El contratista eléctrico comprende todas las necesidades de cableado y redes que requiere cada stand
Entregable	Instalación eléctrica y cableado realizados bajo los requisitos estimados
Responsable	Líder de Entregable – Oswaldo Espinosa Proveedor Externo – Contratista eléctrico
Tiempo	01/06/2018 – 08/06/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.5.3
Denominación del paquete de trabajo	Instalación de Servicios de Voz y Datos
Descripción	Para la instalación de servicio de voz y dato se hará contacto con el proveedor de cada Centro Comercial como requisito de la Administración.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato firmado de servicios de voz y datos con el proveedor del centro comercial. - Aprobación por parte del proveedor para la instalación de los servicios. - Contrato firmado de líneas celulares dentro del pool corporativo de Polimundo.
Supuestos	El mismo proveedor de cada centro comercial está en capacidad de realizar un contrato y entregarlo a tiempo para la instalación de los servicios de voz y datos
Entregable	Contrato de servicio de voz y datos firmados y servicios instalados
Responsable	Líder de Entregable – Oswaldo Espinosa
Tiempo	11/06/2018 – 28/06/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.5.4
Denominación del paquete de trabajo	Instalación de equipos y tecnología
Descripción	Refiere a los procesos de instalación de equipos y configuración de los sistemas necesarios para cumplir con los procedimientos operativos que requieren las islas.

Criterios de Aceptación	<p>Refiere a los procesos de instalación de equipos y configuración de los sistemas necesarios para cumplir con los procedimientos operativos que requieren las islas.</p> <p>Se cumplirá con los criterios de aceptación por cada isla, con las instalación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 computadoras all in one (una por cada asesor y una empotrada en el stand para uso de los clientes) - 2 impresoras - 2 lectores de tarjetas de crédito - 1 P.O.S de banda magnética - 2 cámaras de vigilancia - 1 router Wireless - 1 D-link Wireless - 1 teléfono fijo <p>Insumos por cada isla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suministros de oficina - 1 teléfono celular - 2 sillas giratorias - Otros varios necesarios para el personal <p>Tecnología por cada isla instalada en todas la PC all in one:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Office 2013 - Correo electrónico con el dominio de la empresa - Sistema de reservas Amadeus - Sistema contable para facturación - Sistemas varios de reserva - Archivos compartidos con la matriz - Proceso de mantenimiento de equipos y reemplazo en caso de daño o tiempo de uso, entregado por el técnico en sistemas con todo el procedimiento a seguir.
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de instalación de equipos y tecnología será cubierto dentro del tiempo especificado para la actividad - Los equipos tienen la suficiente capacidad de memoria y disco para soportar los sistemas a instalar - Las licencias de los sistemas están aprobadas y son originales
Entregable	Equipos tecnológicos y sistemas operativos instalados según los requerimientos establecidos
Responsable	Líder de Entregable – Oswaldo Espinosa Técnico en Sistemas – Santiago Merchán Proveedor de sistemas – Amadeus
Tiempo	29/06/2018 – 06/07/2018
Costo	\$ 8.464,00

1.6 Pruebas y Entrega	
EDT	1.6.1
Denominación del paquete de trabajo	Pruebas técnicas
Descripción	Realización de pruebas técnicas finales para la puesta en marcha del proyecto en los tres centros comerciales.

Criterios de Aceptación	Dentro de los criterios de aceptación, se debe cumplir con las siguientes revisiones: <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas de luz: funcionamiento de reflectores y luminarias tipo búho. - Conexiones eléctricas: funcionales para conexión de equipos tecnológicos. - Puntos de red: funcionales para conexión de cables de internet y teléfono. - Pruebas de los equipos instalados: computadoras, impresoras, router Wireless y D-Link, teléfonos. - Espacio para la atención al cliente: espacios con las medidas acorde a los planos aprobados. - Ubicación de los equipos tecnológicos: ubicados en lugares accesibles, cómodos y seguros. - Llaves para cierre de muebles: dos copias de cada llave para la seguridad de muebles. - Candados de los cobertores para el cierre al finalizar el horario de atención: revisión de la funcionalidad de los candados para cumplir con la seguridad exigida por los centros comerciales.
Supuestos	Las pruebas técnicas cumplen con las expectativas de los interesados
Entregable	Informe de pruebas técnicas aprobado
Responsable	Líder de entregable – Carolina Coba Técnico en sistemas – Santiago Merchán
Tiempo	09/07/2018 – 12/07/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.6.2
Denominación del paquete de trabajo	Pruebas operativas
Descripción	Realización de pruebas operativas finales para la puesta en marcha del proyecto en los tres centros comerciales.
Criterios de Aceptación	Dentro de los criterios de aceptación, se debe cumplir con las siguientes revisiones: <ul style="list-style-type: none"> - Funcionamiento de Office 2013. - Revisión de disponibilidad en los sistemas de distribución y emisión. - Pruebas en el sistema de facturación con base externa para uso de las islas. - Revisión de los archivos compartidos entre la matriz y las islas para el correcto proceso operativo, cumplimiento de normas, uso de manuales, entre otros.
Supuestos	Las pruebas operativas cumplen con las expectativas de los interesados
Entregable	Informe de pruebas operativas aprobado
Responsable	Líder de entregable – Carolina Coba Supervisor Operativo – Diana Morejón
Tiempo	13/07/2018 – 18/07/2018
Costo	\$ 0,00
EDT	1.6.3
Denominación del paquete de trabajo	Acta de entrega de stands
Descripción	Elaboración de un acta de entrega final de los stands listos, armados y operativos.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas técnicas aprobadas por el sponsor. - Pruebas operativas aprobadas por el sponsor. - Acta de entrega con las firmas del Director del Proyecto y el Sponsor detallando el cumplimiento de alcance, tiempo y costo durante el proyecto.
Supuestos	El acta de entrega contempla todos los puntos necesarios para dar por finalizado el proyecto
Entregable	Acta de entrega firmada por el sponsor y el Director del Proyecto
Responsable	Director de Proyecto – Estefanía Espinosa Sponsor – Lucía Padula
Tiempo	19/07/2018 – 19/07/2018
Costo	\$ 0,00

Elaborado por: Autor del Proyecto

SUBCAPÍTULO D.3

6. Gestión del Tiempo

6.1 Plan de gestión del cronograma

6.1.1 Metodología del Cronograma

Una vez aprobada la Línea Base del Alcance, se definirán cada una de las actividades del proyecto sobre la EDT.

Para tener clara la secuencia de actividades, estimaciones y dependencias, se utilizarán los siguientes métodos:

- Se determinarán las fechas de inicio y finalización de cada una de las actividades planificadas para el proyecto a través de Diagrama de Gantt.
- La lista de actividades será creada sobre la base de la EDT y se utilizará la técnica de descomposición.
- Se realizará la estimación y nivelación de los recursos necesarios para realizar cada actividad.
- Se realizarán diagramas de red del cronograma del proyecto.
- A través del método de la Ruta Crítica, se definirán los plazos mínimos para la finalización del proyecto y se identificarán las restricciones que afectan de cada actividad.
- Cada entregable del cronograma será representado como un Hito en el cronograma.

6.1.2 Herramientas del Cronograma

- Para el desarrollo y gestión del cronograma se utilizará la herramienta Microsoft Project 2013. La herramienta ayudará a secuencias las tareas y determinar dependencias con base en el método de la ruta crítica y diagrama de Gantt.
- Actas de reuniones del Director del Proyecto con el sponsor, responsables de cada entregable e interesados.
- Actas de reuniones con proveedores expertos en desarrollo de proyectos similares.
- Ficus grupo con los interesados principales de Polimundo y los posibles participantes del co-branding.

6.1.3 Nivel de Precisión

El nivel de precisión para las estimaciones del costo de actividades será de 10% sobre el tiempo de cada actividad.

6.1.4 Unidad de Medida

El tiempo, será utilizado como unidad de medida en el cronograma, por tanto el trabajo del personal sobre cada actividad será medido en días.

6.1.5 Umbral de Varianza

El umbral de varianza será de ± 3 días respecto al cronograma establecido para el proyecto. Es caso de que se exceda el umbral, será comunicado al líder del entregable para que tome las acciones correctivas o realice los cambios necesarios.

6.1.6 Informes y Formato del Cronograma

Los informes presentados se detallan a continuación y cada uno mantendrá el formato indicado:

Tabla 47. Informes y formato de cronograma

Reuniones	Informes	Frecuencia	Responsables
Reuniones programadas	- De seguimiento de cumplimiento de tiempo, alcance y costo por cada entregable	Semanal	- Director del Proyecto - Líder de cada entregable
	- De gestión de la Implementación de cada entregable	Mensual	- Director del Proyecto - Líder de cada entregable
	- De funcionamiento técnico y operativo al final del proyecto	Final del proyecto	- Técnico en Desarrollo e Implementación
	- De cierre del Proyecto	Final del proyecto	- Director del Proyecto - Contralor Administrativo / Financiero
Formato de entrega:			
PDF de lectura enviado por mail para revisión, que contendrá:			
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de avance por cada entregable – incluir porcentaje. - Cumplimiento de tiempos. - Cumplimiento de hitos. 			
Los informes serán de libre formato a excepción de los informes de Gestión de la Implementación que utilizará el formato mostrado en el anexo 4 y el informe de avance que será complementado con el Anexo 5.			

Elaborado por: Autor del Proyecto

6.1.7 Gestión de Procesos

6.1.7.1 Identificación de actividades

Para la identificación de actividades e hitos de diferente nivel que componen el alcance de cada uno de los entregables del proyecto, se empleará:

- Un listado de actividades que serán revisadas por el Director del Proyecto y los líderes de cada entregable para añadir o suprimir actividades según la necesidad del proyecto. La identificación de actividades tendrá base en la EDT.
- Opinión de expertos proveedores en proyectos similares.
- Focus group con los principales interesados de Polimundo y los proveedores participantes en el co-branding.

6.1.7.2 Secuenciación de actividades

Se utilizará el Método de Diagramación por Precedencia (PDM) para crear un diagrama de red del cronograma del proyecto donde se indique cada una de sus dependencias, es decir, la dependencia que tiene una actividad con la otra.

El equipo podrá determinar las dependencias que requieren un adelanto o un retraso con el fin de definir la secuencia lógica de cada actividad del proyecto.

6.1.7.3 Estimación de recursos

Para estimar los tipos y cantidades del conjunto de recursos necesarios para cada una de las actividades dentro del cronograma del proyecto, tales como personas, equipos, suministros, entre otros, se considerarán como estrategia las siguientes analogías:

- Opinión de expertos proveedores en proyectos similares para conocer las necesidades.
- Retroalimentación de los contratistas sobre recursos necesarios a utilizar.
- Retroalimentación de la Administración de los Centros Comerciales sobre los materiales a usar y las necesidades de las islas.

La asignación de recursos se detalla dentro de este documento en el *Listado de Recursos* de este capítulo

6.1.7.4 Estimación de esfuerzos y duración

Para la estimación del esfuerzo y duración de las actividades del cronograma se hará uso de las siguientes alternativas:

- Se tomará en cuenta la estimación análoga basada en proyectos similares y un factor de ajuste de entre 0% y 10% que será establecido según la política del Sponsor.
- Opinión de expertos en proyectos similares que permita estimar la duración de cada uno de los entregables del proyecto y sus actividades.

- Información histórica de proyectos similares de líneas aéreas que tengan o hayan tenido islas en centros comerciales. Esta información es verbal puesto que por política de estas empresas, la data de cualquier punto de venta es confidencial.

- La duración de cada una de las actividades será determinada por el Director del Proyecto, con aprobación de Sponsor.

6.1.7.5 Actualización, monitoreo y control

El proceso estará a cargo de los responsables de cada entregable y será verificado por el Director del Proyecto. El monitoreo y control se realizará mediante:

- La elaboración de un cronograma con fechas definidas que permitirá dar seguimiento de acuerdo a la planificación establecida, y posteriormente realizar una comparación con fechas reales que permitan proyectar cualquier efecto que pueda tener un cambio en el cronograma.
- A través del método de monitoreo de la Ruta Crítica, puesto que cualquier variación va a generar un impacto en la fecha de finalización del proyecto provocando retrasos.
- El control sobre el desempeño del proyecto se llevará a cabo en la reunión semanal que es parte del cronograma. Con la información obtenida, el Director del Proyecto determinará el Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI) relacionando el valor ganado o presupuestado de la actividad realizada por el valor planificado de la actividad programada dentro del cronograma, utilizando la siguiente fórmula:

$$SPI = \frac{\text{Valor ganado}}{\text{Valor planificado}}$$

$$SPI = EV/PV$$

Esto permitirá al Director del Proyecto y a los Líderes de cada entregable determinar la eficiencia de la planificación del proyecto, considerado que un valor de SPI menor a 1 indica que el proyecto está retrasado o en su defecto, si se obtiene un valor igual o mayor a 1 significará que el proyecto se ajusta al calendario o está por delante del tiempo previsto en el cronograma.

- El control sobre el avance de cada una de las actividades se llevará a cabo en la reunión mensual que es parte del cronograma, en donde se generará un informe de avance del proyecto bajo el formato establecido en el Anexo 4, para tomar acciones correctivas tempranas a la línea base del tiempo.

Cada mes se considerará dentro del informe la siguiente información que permitirá controlar los tiempos del proyecto:

- Fecha propuesta de cumplimiento para cada actividad.
- Porcentaje de avance de cada actividad.
- Tiempo transcurrido en días desde el inicio de cada actividad.
- Porcentaje global del avance del proyecto a la fecha de realización de la reunión y presentación del informe.

6.1.7.6 Proceso de control de cambios

El equipo responsable del desarrollo del proyecto, será el autorizado para solicitar cambios en el cronograma.

El comité de control de cambios, estará conformado por el sponsor, el Director del proyecto y el líder del entregable comprometido.

Procedimiento:

- Documentación requerida

Presentar una solicitud de control de cambios con base en el anexo 2.

- Control de cambios bajo los siguientes parámetros:
 - o Tiempo: Se permitirá si existiera una variación en un rango mayor a 3 días.
 - o Costo: Se sujetará a control de cambios si se representa una variación mayor al 10% del valor presupuestado inicialmente.
 - o Alcance: Todas las alteraciones de tipo material, de equipamiento y funcionales ingresarán a control de cambios.
- Ingreso y aprobación

Se ingresará para revisión y posterior aprobación con base en un listado de razones aceptables para el cambio. Aquellas peticiones de cambios que no están basadas en las prioridades del proyecto y tienen un impacto negativo en su alcance, se deberán rechazar.

- Tiempo de respuesta

La solicitud tendrá un tiempo de respuesta máximo de 48 horas tomando en cuenta el nivel de exactitud y los umbrales de control del desempeño del programa. Además, estarán sujetos a criterios de prioridad y posteriormente se comunicará al solicitante como se indica en la *matriz de eventos de comunicación* de este documento.

- Sistema de seguimiento

Lo realizará el comité de control de cambios previamente establecido.

6.1.8 Listado de Actividades e Hitos

Tabla 48. Lista de Actividades e Hitos

ID	Actividad	Descripción de Actividad
1.1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO	
1.1.1	Acta de Constitución	
1.1.1.1	Elaborar el documento integral Acta de Constitución	Incluir en el documento todas las especificaciones necesarias que son parte del proyecto
1.1.1.2	Gestionar la revisión del sponsor y firma del Acta de Constitución	Se requiere para dar inicio al proyecto
1.1.1.3	HITO: Acta de Constitución Aprobada	
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	
1.1.2.1	Plan de Gestión de Interesados	
1.1.2.1.1	Crear el registro de interesados del proyecto	El registro deberá contener a todos los interesados, sus intereses dentro del proyecto, el nivel de impacto e interés, entre otros
1.1.2.1.2	Elaborar el plan de Gestión de Interesados	Desarrollo del plan de gestión tomando en cuenta a todos los involucrados en el proyecto
1.1.2.2	Plan de Gestión del Alcance	
1.1.2.2.1	Elaborar la línea base del alcance	Desarrollo del Enunciado del alcance, Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y Diccionario de la EDT
1.1.2.2.2	Validar el alcance – inspección semanal	A través de la validación del alcance se determinará el cumplimiento de requisitos y criterios de aceptación del proyecto
1.1.2.3	Plan de Gestión del Tiempo	
1.1.2.3.1	Elaborar el cronograma de proyecto	A través del diagrama de Gantt se determinarán las fechas de inicio y fin de cada una de las actividades del proyecto
1.1.2.3.2	Definir y secuenciar actividades	Se realizará una secuenciación de actividades para definir todos los procesos y procedimientos a seguir durante el proyecto
1.1.2.3.3	Estimar los recursos del proyecto	Se realizarán estimaciones de recursos para determinar los necesarios para el proyecto
1.1.2.4	Plan de Gestión de Costos	
1.1.2.4.1	Estimar y controlar los costos del proyecto	Se establecerán los costos asociados al proyecto manteniendo un control del presupuesto
1.1.2.4.2	Elaborar el presupuesto del proyecto	Se determinará el presupuesto real del proyecto
1.1.2.5	Plan de Gestión de Calidad	
1.1.2.5.1	Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad del proyecto	Se realizarán mediciones de calidad correspondientes basándose en las evaluaciones de los líderes de cada entregable
1.1.2.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos	
1.1.2.6.1	Asignar personal al proyecto, determinar funciones y responsabilidades	Se deben establecer las actividades por equipo e individuales y determinar responsabilidades
1.1.2.7	Plan de Gestión de Riesgos	
1.1.2.7.1	Identificar los riesgos y elaborar un plan de respuesta	Se enlistarán los riesgos dentro del proyecto y se realizará un plan de respuesta que permitirá la reacción oportuna para cada riesgo del proyecto
1.1.2.7.2	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos	Se identificará el tipo de riesgo y el VME que el mismo puede generar
1.1.2.8	Plan de Gestión de Adquisiciones	
1.1.2.8.1	Elaborar el plan de adquisiciones	Se realizará el plan de adquisiciones sobre las necesidades del proyecto, selección de proveedores, tipo de contrato, entre otros

1.1.2.8.2	Validar las adquisiciones necesarias para el proyecto	Se deben validar todos los recursos necesarios y que deben ser adquiridos para el proyecto
1.1.2.9	Plan de Gestión de Comunicaciones	
1.1.2.9.1	Elaborar un plan de comunicación interno y externo	Consiste en planificar todas las actividades de comunicación con sus objetivos y presupuesto
1.1.2.10	HITO: Plan de Dirección del Proyecto Aprobado	
1.1.3	Reuniones programadas	
1.1.3.1	Reunión inicial del proyecto	Reunión de inicio del proyecto con el Sponsor, el Director del Proyecto y los Interesados
1.1.3.2	Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, coto y tiempo	Reuniones semanales con los líderes de cada entregable, el Director de Proyecto y el Sponsor
1.1.3.3	Reunión mensual de avance del proyecto	Reuniones mensuales con los líderes de cada entregable, el Director de Proyecto y el Sponsor
1.1.3.4	Reunión final del proyecto	Reunión final con los líderes de cada entregable, el Director de Proyecto y el Sponsor
1.1.3.5	HITO: Reuniones programadas completadas	
1.1.4	Cierre del Proyecto	
1.1.4.1	Liquidar pagos de proveedores externos	Cierre contable de todos los pagos a proveedores
1.1.4.2	Cerrar contratos con proveedores externos	Dar por cerrados los contratos con los proveedores externos para dar cierre al proyecto
1.1.4.3	Realizar informe de cierre del proyecto	Se realizará un informe general para el cierre del proyecto tomando en cuenta los cierres técnicos y operativos presentados
1.1.4.4	Entregar lecciones aprendidas para futuros proyectos	Las lecciones aprendidas serán entregadas al sponsor para que pueda tenerlo como parte de los cierres de proyectos y sea utilizado para otros proyectos similares
1.1.4.5	HITO: Cierre del Proyecto finalizado	
1.2	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN	
1.2.1	Negociación con proveedores de Co-Branding	
1.2.1.1	Negociar con Aerolíneas y otros proveedores de servicios	Los responsables se encargarán de negociar la participación de las marcas de cada proveedor en los stands de Polimundo
1.2.1.2	Seleccionar a los proveedores participantes	La selección de los proveedores que van a participar bajo la modalidad de co-branding dependerá de los términos de negociación y apoyo de cada proveedor
1.2.1.3	Establecer acuerdos comerciales con los proveedores seleccionados	Dentro de los acuerdos comerciales interviene la negociación de comisiones, beneficios para las marcas, planes de pago
1.2.1.4	HITO: Negociación con proveedores de servicio finalizada	
1.2.2	Negociación con Centros Comerciales	
1.2.2.1	Solicitar la consigna del contrato con centros comerciales	La Administración de los centros comerciales deberá aprobar el ingreso de las islas
1.2.2.2	Negociar la fecha de ingreso a los centros comerciales	La fechas ingreso debe ser aprobada y establecida por los Centros Comerciales
1.2.2.3	Negociar los espacios de ubicación en los centros comerciales	La Administración de los centros comerciales deberá aprobar la ubicación dentro de los centros comerciales
1.2.2.4	Establecer parámetros y firma de contratos con los Centros Comerciales	Se formalizará todo el proceso de negociación con los centros comerciales a través de un contrato que detalle los derechos, obligaciones, pagos, lineamientos, entre otros a sr cumplidos por la partes
1.2.2.5	HITO: Negociación con Centros Comerciales finalizada	
1.2.3	Contratación de Proveedores Externos	
1.2.3.1	Realizar convenio con contratista de material de exposición (stands)	El convenio se realizará con la empresa Javier Diez Comunicación Visual como proveedor preferente por el Sponsor.

1.2.3.2	Realizar convenio con contratista eléctrico	El convenio se realizará con un contratista externo experto en conexiones y cableado como proveedor preferente por el Sponsor.
1.2.3.3	HITO: Contratación de proveedores externos finalizada	
1.2.4	Contratación de personal	
1.2.4.1	Seleccionar personal para atención en las islas	El área de recursos humanos iniciará el proceso de selección del personal que dará atención en las islas
1.2.4.2	Contratar personal seleccionado	El área de recursos humanos realizará el proceso de contratación de personal bajo los lineamientos establecidos por la Local Program Manager de Polimundo y bajo el perfil operativo deseado
1.2.4.3	HITO: Contratación de personal finalizada	
1.2.5	Capacitación de personal contratado	
1.2.5.1	Realizar un cronograma de capacitación administrativa y operativa	El área operativa y de recursos humanos elaborará el cronograma de capacitación del nuevo personal indicando fechas, horario y responsables
1.2.5.2	Cumplir con el proceso de capacitación administrativa y operativa del personal	El área operativa y de recursos humanos cumplirá con el proceso de capacitación con base en el reglamento interno, manual de seguridad y salud ocupacional, manual operativo.
1.2.5.3	Entregar informe de evaluación del proceso de capacitación	El Jefe de RRHH entregará un reporte de todo el proceso de capacitación para conocer el nivel de conocimiento de los asesores de viajes.
1.2.5.4	HITO: Proceso de capacitación finalizado	
1.3	DISEÑO Y ELABORACIÓN	
1.3.1	Diseño de stands	
1.3.1.1	Diseñar los stands bajo los parámetros de los centros comerciales	La diseñadora se encargará de realizar los diseños de cada stand con base en las especificaciones de la administración de los centros comerciales
1.3.1.2	Aprobar los diseños	Los diseños deben ser aprobados por la Gerencia General de Polimundo, la Administración de Centros Comerciales y los proveedores participantes de co-branding
1.3.1.3	HITO: Stands diseñados y aprobados	
1.3.2	Elaboración de stands	
1.3.2.1	Elaborar los stands aprobados	El contratista seleccionado, deberá elaborar los stands bajo el diseño aprobado
1.3.2.2	Revisar los stands elaborados	Una vez elaborados los stands serán revisados por la administración de los centros comerciales y el sponsor para posterior aprobación
1.3.2.3	Aprobar la elaboración de stands	Los diseños deben ser aprobados por la Gerencia General de Polimundo, la Administración de Centros Comerciales y los proveedores participantes de co-branding
1.3.2.4	HITO: Stands elaborados y aprobados	
1.4	MONTAJE	
1.4.1	Montaje de stands	
1.4.1.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	Para cumplir con el proceso de montaje de los stands, se debe obtener un permiso de ingreso en donde se entregarán credenciales provisionales a los recursos aprobados para ingresar
1.4.1.2	Montar los stands en los centros comerciales	Los stands serán montados bajo los parámetros establecidos por los centros comerciales y en el tiempo establecido para dicho efecto
1.4.1.3	HITO: Montaje de stands finalizado	
1.4.2	Montaje de muebles y enseres	

1.4.2.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	Para cumplir con el proceso de montaje de muebles y enseres, se debe obtener un permiso de ingreso en donde se entregarán credenciales provisionales a los recursos aprobados para ingresar
1.4.2.2	Montar los muebles y enseres en cada stand	Se deberá colocar los muebles en los stands con base en los diseños aprobados
1.4.2.3	HITO: Montaje de muebles y enseres finalizado	
1.5 IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA		
1.5.1 Adquisición de equipos e insumos		
1.5.1.1	Solicitar las cotizaciones a proveedores	Las cotizaciones de equipos e insumos serán solicitadas por el responsable encargado para tomar la decisión de los recursos a adquirir
1.5.1.2	Seleccionar los equipos e insumos a adquirir	Los recursos seleccionados deben mantener las especificaciones necesarias para que sean funcionales para cada una de las islas
1.5.1.3	Realizar las órdenes de compra	Las órdenes de compra serán realizadas por el responsable del entregable previo al pago y entrega de los equipos e insumos
1.5.1.4	HITO: Adquisiciones de equipos e insumos completada	
1.5.2 Instalación eléctrica y cableado		
1.5.2.1	Realizar instalación de cableado eléctrico y conexiones	Se solicitará la realización de las conexiones y cableado para el funcionamiento de los equipos en las islas
1.5.2.2	Realizar las pruebas de las instalaciones	Una vez realizado el proceso, se harán las pruebas necesarias para validar su funcionamiento y evitar errores
1.5.2.3	HITO: Instalación eléctrica y cableado finalizada	
1.5.3 Instalación de servicios de voz y datos		
1.5.3.1	Contactar proveedor de servicio de voz y datos	Se contactará al proveedor de voz y datos de cada uno de los centros comerciales para realizar el proceso de contratación
1.5.3.2	Contratar servicios solicitados	El proceso de contratación será realizado bajo las bases solicitadas por la Administración de los Centros Comerciales
1.5.3.3	Probar conexiones de Voz y Datos instaladas	Las conexiones realizadas por el proveedor de voz y datos serán probadas para evitar errores durante la operación
1.5.3.4	HITO: Servicios de voz y datos instalados	
1.5.4 Instalación de equipos y tecnología		
1.5.4.1	Instalar los equipos/insumos adquiridos	Se instalarán los equipos adquiridos bajo los parámetros del diseño aprobado
1.5.4.2	Instalar los sistemas tecnológicos necesarios	Los sistemas operativos para proveer el servicio, para realizar cobros y facturación, deberán ser instalados y probados
1.5.4.3	Realizar un procedimiento de mantenimiento de equipos	Se deberá realizar un proceso de mantenimiento de los equipos para evitar fallas y realizar reemplazos en casos necesarios
1.5.4.4	HITO: Instalación de equipos y tecnología completada	
1.6 PRUEBAS Y ENTREGA		
1.6.1 Pruebas técnicas		
1.6.1.1	Revisar el funcionamiento técnico y físico de los stands	Se deberá realizar una revisión completa del buen funcionamiento físico de los stands
1.6.1.2	Entregar informe técnico final	El informe indicará todos los puntos positivos y negativos encontrados para tomar las acciones necesarias
1.6.1.3	Aprobar la revisión de pruebas	Las pruebas y proceso de entrega deberán ser aprobados con base en el informe

1.6.1.4	HITO: Pruebas técnicas aprobadas	
1.6.2	Pruebas operativas	
1.6.2.1	Revisar el funcionamiento operativo de los stands para atención al cliente	Se deberá realizar una revisión completa del buen funcionamiento operativo de los equipos de los stands
1.6.2.2	Entregar informe operativo final	El informe indicará todos los puntos positivos y negativos encontrados para tomar las acciones necesarias
1.6.2.3	Aprobar la revisión de pruebas	Las pruebas y proceso de entrega deberán ser aprobados con base en el informe
1.6.2.4	HITO: Pruebas operativas aprobadas	
1.6.3	Acta de entrega de stands	
1.6.3.1	Realizar un acta de entrega-recepción de los tres stands del proyecto	Se entregará un informe técnico y operativo al finalizar del proyecto para quede constancia del funcionamiento de las islas previo al Jo Live.
1.6.3.2	HITO: Proyecto finalizado y entregado	

Elaborado por: Autor del proyecto

6.1.9 Listado de Recursos

Tabla 49. Lista de Recursos

ID	Actividad	Cant.	Responsable	Título
1.1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO			
1.1.1	Acta de Constitución			
1.1.1.1	Elaborar el documento integral Acta de Constitución	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
1.1.1.2	Gestionar la revisión del sponsor y firma del Acta de Constitución	2	Estefanía Espinosa Lucía de Padula	Director del Proyecto Sponsor
1.1.1.3	HITO: Acta de Constitución Aprobada			
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto			
1.1.2.1	Plan de Gestión de Interesados			
1.1.2.1.1	Crear el registro de interesados del proyecto	6	Estefanía Espinosa Diego Padula Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Director del Proyecto Gerente Comercial Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
			1	MS Excel
1.1.2.1.2	Elaborar el plan de Gestión de Interesados	6	Estefanía Espinosa Diego Padula Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Director del Proyecto Gerente Comercial Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
1.1.2.2	Plan de Gestión del Alcance			
1.1.2.2.1	Elaborar la línea base del alcance	2	Lucía de Padula Estefanía Espinosa	Sponsor Director del Proyecto
		1	WBS Chart Pro	Herramienta Web
1.1.2.2.2	Validar el alcance – inspección semanal	1	Carolina Coba	Contralor Adm./Financiero
1.1.2.3	Plan de Gestión del Tiempo			
1.1.2.3.1	Elaborar el cronograma de proyecto	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
		1	MS Project	Herramienta de Office
1.1.2.3.2	Definir y secuenciar actividades	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
		1	MS Project	Herramienta de Office

1.1.2.3.3	Estimar los recursos del proyecto	3	Lucía de Padula Estefanía Espinosa Diego Padula	Sponsor Director del Proyecto Gerente Comercial
		1	MS Project	Herramienta de Office
1.1.2.4	Plan de Gestión de Costos			
1.1.2.4.1	Estimar y controlar los costos del proyecto	2	Lucía de Padula Estefanía Espinosa	Sponsor Director del Proyecto
		1	MS Project	Herramienta de Office
1.1.2.4.2	Elaborar el presupuesto del proyecto	4	Lucía de Padula Estefanía Espinosa Diego Padula Carolina Coba	Sponsor Director del Proyecto Gerente Comercial Contralor Adm./Financiero
		1	MS Project	Herramienta de Office
1.1.2.5	Plan de Gestión de Calidad			
1.1.2.5.1	Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad del proyecto	6	Estefanía Espinosa Diego Padula Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Director del Proyecto Gerente Comercial Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
1.1.2.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos			
1.1.2.6.1	Asignar personal al proyecto, determinar funciones y responsabilidades	2	Estefanía Espinosa Noemí Tarira	Director del Proyecto Jefe RRHH
1.1.2.7	Plan de Gestión de Riesgos			
1.1.2.7.1	Identificar los riesgos y elaborar un plan de respuesta	6	Estefanía Espinosa Diego Padula Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Director del Proyecto Gerente Comercial Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
		1	MS Excel	Herramienta de Office
1.1.2.7.2	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
		1	MS Excel	Herramienta de Office
1.1.2.8	Plan de Gestión de Adquisiciones			
1.1.2.8.1	Elaborar el plan de adquisiciones	6	Estefanía Espinosa Diego Padula Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Director del Proyecto Gerente Comercial Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
1.1.2.8.2	Validar las adquisiciones necesarias para el proyecto	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
1.1.2.9	Plan de Gestión de Comunicaciones			
1.1.2.9.1	Elaborar un plan de comunicación interno y externo	2	Estefanía Espinosa Noemí Tarira	Director del Proyecto Jefe de Recursos Humanos
1.1.2.10	HITO: Plan de Dirección del Proyecto Aprobado			
1.1.3	Reuniones programadas			
1.1.3.1	Reunión inicial del proyecto	1	Lucía de Padula	Sponsor
		19	Estefanía Espinosa Interesados	Director del Proyecto Interesados del proyecto
1.1.3.2	Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, tiempo y costo	7	Lucía de Padula Estefanía Espinosa Diego Padula	Sponsor Director del Proyecto Gerente Comercial

			Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
1.1.3.3	Reunión mensual de avance del proyecto	7	Lucía de Padula Estefanía Espinosa Diego Padula Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Sponsor Director del Proyecto Gerente Comercial Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
1.1.3.4	Reunión final del proyecto	7	Lucía de Padula Estefanía Espinosa Diego Padula Ana Miranda Andrea Jaramillo Oswaldo Espinosa Carolina Coba	Sponsor Director del Proyecto Gerente Comercial Diseñadora Local PM Técnico D&I Contralor Adm./Financiero
1.1.3.5	HITO: Reuniones programadas completadas			
1.1.4	Cierre del Proyecto			
1.1.4.1	Liquidar pagos de proveedores externos	1	Carolina Coba	Contralor Adm./Financiero
		2	Órdenes de Servicio	
		2	Facturas	
1.1.4.2	Cerrar contratos con proveedores externos	1	Carolina Coba	Contralor Adm./Financiero
1.1.4.3	Realizar informe de cierre del proyecto	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
1.1.4.4	Entregar lecciones aprendidas para futuros proyectos	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
1.1.4.5	HITO: Cierre del Proyecto finalizado			
1.2	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN			
1.2.1	Negociación con proveedores de Co-Branding			
1.2.1.1	Negociar con Aerolíneas y otros proveedores de servicios	3	Estefanía Espinosa Diego Padula Proveedores Co-Branding	Director del Proyecto Gerente Comercial Proveedores Co-Branding
1.2.1.2	Seleccionar a los proveedores participantes	1	Diego Padula	Gerente Comercial
1.2.1.3	Establecer acuerdos comerciales con los proveedores seleccionados	2	Diego Padula Proveedores Co-Branding	Gerente Comercial Proveedores Co-Branding
1.2.1.4	HITO: Negociación con proveedores de servicio finalizada			
1.2.2	Negociación con Centros Comerciales			
1.2.2.1	Solicitar la consigna del contrato con centros comerciales	2	Diego Padula Adm. Centros Comerciales	Gerente Comercial Centros Comerciales
1.2.2.2	Negociar la fecha de ingreso a los centros comerciales	1	Diego Padula	Gerente Comercial
1.2.2.3	Negociar los espacios de ubicación en los centros comerciales	1	Diego Padula	Gerente Comercial
1.2.2.4	Establecer parámetros y firma de contratos con los Centros Comerciales	2	Lucía de Padula Adm. Centros Comerciales	Sponsor Centros Comerciales
1.2.2.5	HITO: Negociación con Centros Comerciales finalizada			
1.2.3	Contratación de Proveedores Externos			
1.2.3.1	Realizar convenio con contratista de material de exposición (stands)	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
1.2.3.2	Realizar convenio con contratista eléctrico	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
1.2.3.3	HITO: Contratación de proveedores externos finalizada			
1.2.4	Contratación de personal			

1.2.4.1	Seleccionar personal para atención en las islas	3	Diana Morejón Noemí Tarita Andrea Jaramillo	Supervisor Operativo Jefe RRHH Local PM
1.2.4.2	Contratar personal seleccionado	1	Noemí Tarira	Jefe RRHH
1.2.4.3	HITO: Contratación de personal finalizada			
1.2.5	Capacitación de personal contratado			
1.2.5.1	Realizar un cronograma de capacitación administrativa y operativa	2	Noemí Tarira Diana Morejón	Jefe RRHH Supervisor Operativo
1.2.5.2	Cumplir con el proceso de capacitación administrativa y operativa del personal	2	Noemí Tarira Diana Morejón	Jefe RRHH Supervisor Operativo
		6	Asesores de Viaje	Asesores de Viaje
		4	- Manuales Operativos y de Servicio - Manuales GDS Amadeus - Manuales Sistema Facturación - Manuales Sistemas Vta. De Servicios	
1.2.5.3	Entregar informe de evaluación del proceso de capacitación	1	Noemí Tarira	Jefe de RRHH
		1	Informe en PDF	
1.2.5.4	HITO: Proceso de capacitación finalizado			
1.3	DISEÑO Y ELABORACIÓN			
1.3.1	Diseño de stands			
1.3.1.1	Diseñar los stands bajo los parámetros de los centros comerciales	1	Ana Miranda	Diseñadora
		1	Adobe Illustrator	Herramienta de Diseño
1.3.1.2	Aprobar los diseños	4	Lucía de Padula Estefanía Espinosa Adm. Centros Comerciales Proveedores Co-Branding	Sponsor Director del Proyecto Centros Comerciales Proveedores Co-Branding
		3	Planos de Diseño	
1.3.1.3	HITO: Stands diseñados y aprobados			
1.3.2	Elaboración de stands			
1.3.2.1	Elaborar los stands aprobados	1	Javier Diez Comunicación Visual	Empresa de Producción de Material de Exposición
		3	Planos de Diseño	
		1	Contrato Proveedor Externo	
		3	Pack Materiales para elaborar stands	
1.3.2.2	Revisar los stands elaborados	1	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
1.3.2.3	Aprobar la elaboración de stands	4	Lucía de Padula Estefanía Espinosa Adm. Centros Comerciales Proveedores Co-Branding	Sponsor Director del Proyecto Centros Comerciales Proveedores Co-Branding
1.3.2.4	HITO: Stands elaborados y aprobados			
1.4	MONTAJE			
1.4.1	Montaje de stands			
1.4.1.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	1	Andrea Jaramillo	Local PM
1.4.1.2	Montar los stands en los centros comerciales	1	Javier Diez Comunicación Visual	Empresa de Producción de Material de Exposición
		3	Stands Elaborados	
		3	Contrato Centros Comerciales	

1.4.1.3	HITO: Montaje de stands finalizado			
1.4.2	Montaje de muebles y enseres			
1.4.2.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	1	Andrea Jaramillo	Local PM
1.4.2.2	Montar los muebles y enseres en cada stand	1	Javier Diez Comunicación Visual	Empresa de Producción de Material de Exposición
		3	Stands Elaborados	
		3	Muebles	
		3	Extintor	
		3	Cobertores techo-suelo	
		3	Contrato Centros Comerciales	
1.4.2.3	HITO: Montaje de muebles y enseres finalizado			
1.5	IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA			
1.5.1	Adquisición de equipos e insumos			
1.5.1.1	Solicitar las cotizaciones a proveedores	1	Oswaldo Espinosa	Técnico D&I
1.5.1.2	Seleccionar los equipos e insumos a adquirir	2	Santiago Merchán Oswaldo Espinosa	Técnico en Sistemas Técnico D&I
1.5.1.3	Realizar las órdenes de compra	1	Oswaldo Espinosa	Técnico D&I
1.5.1.4	HITO: Adquisiciones de equipos e insumos completada			
1.5.2	Instalación eléctrica y cableado			
1.5.2.1	Realizar instalación de cableado eléctrico y conexiones	1	Contratista Eléctrico	Contratista Eléctrico
		3	Pack Materiales instalación eléctrica	
		1	Cotización Serv. Eléctrico	
1.5.2.2	Realizar las pruebas de las instalaciones	2	Contratista Eléctrico Oswaldo Espinosa	Contratista Eléctrico Técnico D&I
1.5.2.3	HITO: Instalación eléctrica y cableado finalizada			
1.5.3	Instalación de servicios de voz y datos			
1.5.3.1	Contactar proveedor de servicio de voz y datos	1	Oswaldo Espinosa	Técnico D&I
1.5.3.2	Contratar servicios solicitados	1	Oswaldo Espinosa	Técnico D&I
1.5.3.3	Probar conexiones de Voz y Datos instaladas	2	Contratista Eléctrico Oswaldo Espinosa	Contratista Eléctrico Técnico D&I
1.5.3.4	HITO: Servicios de voz y datos instalados			
1.5.4	Instalación de equipos y tecnología			
1.5.4.1	Instalar los equipos/insumos adquiridos	1	Santiago Merchán	Técnico en Sistemas
		9	Computadoras all in one	
		6	Impresoras	
		6	Lectores de tarjeta de crédito	
		3	P.O.S de banda magnética	
		6	Cámaras de Vigilancia	
		3	Router Wireless	
		3	D-link Wireless	
		3	Teléfonos Fijos	
		3	Pack Suministros de Oficina	
		3	Teléfonos celulares	
		6	Sillas giratorias	
1.5.4.2	Instalar los sistemas tecnológicos necesarios	1	Santiago Merchán	Técnico en Sistemas
		9	Computadoras all in one	
		9	Office 2013	
		9	Correos Corporativos	

		9	Licencias Amadeus	
		9	Usuarios Sistema Contable	
		9	Usuarios Sistemas de Reservas	
1.5.4.3	Realizar un procedimiento de mantenimiento de equipos	2	Santiago Merchán Oswaldo Espinosa	Técnico en Sistemas Técnico D&I
1.5.4.4	HITO: Instalación de equipos y tecnología completada			
1.6 PRUEBAS Y ENTREGA				
1.6.1 Pruebas técnicas				
1.6.1.1	Revisar el funcionamiento técnico y físico de los stands	2	Santiago Merchán Carolina Coba	Técnico en Sistemas Contralor Adm./Financiero
1.6.1.2	Entregar informe técnico final	1	Santiago Merchán	Técnico en Sistemas
1.6.1.3	Aprobar la revisión de pruebas	2	Estefanía Espinosa Oswaldo Espinosa	Director del Proyecto Técnico D&I
1.6.1.4	HITO: Pruebas técnicas aprobadas			
1.6.2 Pruebas operativas				
1.6.2.1	Revisar el funcionamiento operativo de los stands para atención al cliente	2	Diana Morejón Carolina Coba	Supervisor Operativo Contralor Adm./Financiero
1.6.2.2	Entregar informe operativo final	1	Diana Morejón	Supervisor Operativo
1.6.2.3	Aprobar la revisión de pruebas	2	Estefanía Espinosa Oswaldo Espinosa	Director del Proyecto Técnico D&I
1.6.2.4	HITO: Pruebas operativas aprobadas			
1.6.3 Acta de entrega de stands				
1.6.3.1	Realizar un acta de entrega-recepción de los tres stands del proyecto	2	Lucía de Padula Estefanía Espinosa	Sponsor Director del Proyecto
1.6.3.2	HITO: Proyecto finalizado y entregado			

Elaborado por: Autor del proyecto

6.1.10 Estimación de Duración

Tabla 50. Estimación de Duración

Estimación Análoga					
ID	Actividad	Duración Actual	Factor de Ajuste	Duración Estimada	Tiempo
1.1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO				
1.1.1	Acta de Constitución				
1.1.1.1	Elaborar el documento integral Acta de Constitución	15	0%	15	Días
1.1.1.2	Gestionar la revisión del sponsor y firma del Acta de Constitución	2	0%	2	Días
1.1.1.3	HITO: Acta de Constitución Aprobada				
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto				
1.1.2.1	Plan de Gestión de Interesados				
1.1.2.1.1	Crear el registro de interesados del proyecto	5	5%	5	Días
1.1.2.1.2	Elaborar el plan de Gestión de Interesados	5	5%	5	Días
1.1.2.2	Plan de Gestión del Alcance				
1.1.2.2.1	Elaborar la línea base del alcance	15	5%	16	Días
1.1.2.2.2	Validar el alcance – inspección semanal	1	0%	1	Horas
1.1.2.3	Plan de Gestión del Tiempo				
1.1.2.3.1	Elaborar el cronograma de proyecto	7	10%	8	Días
1.1.2.3.2	Definir y secuenciar actividades	3	0%	3	Días
1.1.2.3.3	Estimar los recursos del proyecto	7	5%	7	Días
1.1.2.4	Plan de Gestión de Costos				

1.1.2.4.1	Estimar y controlar los costos del proyecto	7	10%	8	Días
1.1.2.4.2	Elaborar el presupuesto del proyecto	7	10%	8	Días
1.1.2.5	Plan de Gestión de Calidad				
1.1.2.5.1	Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad del proyecto	5	5%	5	Días
1.1.2.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos				
1.1.2.6.1	Asignar personal al proyecto, determinar funciones y responsabilidades	4	5%	4	Días
1.1.2.7	Plan de Gestión de Riesgos				
1.1.2.7.1	Identificar los riesgos y elaborar un plan de respuesta	6	10%	7	Días
1.1.2.7.2	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos	2	5%	2	Días
1.1.2.8	Plan de Gestión de Adquisiciones				
1.1.2.8.1	Elaborar el plan de adquisiciones	4	5%	4	Días
1.1.2.8.2	Validar las adquisiciones necesarias para el proyecto	2	10%	2	Días
1.1.2.9	Plan de Gestión de Comunicaciones				
1.1.2.9.1	Elaborar un plan de comunicación interno y externo	4	10%	4	Días
1.1.2.10	HITO: Plan de Dirección del Proyecto Aprobado				
1.1.3	Reuniones programadas				
1.1.3.1	Reunión inicial del proyecto	1	10%	1	Días
1.1.3.2	Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, costo y tiempo	135	5%	142	Horas
1.1.3.3	Reunión mensual de avance del proyecto	30	5%	32	Horas
1.1.3.4	Reunión final del proyecto	1	10%	1	Días
1.1.3.5	HITO: Reuniones programadas completadas				
1.1.4	Cierre del Proyecto				
1.1.4.1	Liquidar pagos de proveedores externos	2	10%	2	Días
1.1.4.2	Cerrar contratos con proveedores externos	2	10%	2	Días
1.1.4.3	Realizar informe de cierre del proyecto	1	10%	1	Días
1.1.4.4	Entregar lecciones aprendidas para futuros proyectos	1	10%	1	Días
1.1.4.5	HITO: Cierre del Proyecto finalizado				
1.2	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN				
1.2.1	Negociación con proveedores de Co-Branding				
1.2.1.1	Negociar con Aerolíneas y otros proveedores de servicios	20	10%	22	Días
1.2.1.2	Seleccionar a los proveedores participantes	10	5%	11	Días
1.2.1.3	Establecer acuerdos comerciales con los proveedores seleccionados	3	0%	3	Días
1.2.1.4	HITO: Negociación con proveedores de servicio finalizada				
1.2.2	Negociación con Centros Comerciales				
1.2.2.1	Solicitar la consigna del contrato con centros comerciales	10	0%	10	Días
1.2.2.2	Negociar la fecha de ingreso a los centros comerciales	30	0%	30	Días
1.2.2.3	Negociar los espacios de ubicación en los centros comerciales	10	0%	10	Días
1.2.2.4	Establecer parámetros y firma de contratos con los Centros Comerciales	8	5%	8	Días
1.2.2.5	HITO: Negociación con Centros Comerciales finalizada				
1.2.3	Contratación de Proveedores Externos				
1.2.3.1	Realizar convenio con contratista de material de exposición (stands)	3	0%	3	Días

1.2.3.2	Realizar convenio con contratista eléctrico	3	0%	3	Días
1.2.3.3	HITO: Contratación de proveedores externos finalizada				
1.2.4	Contratación de personal				
1.2.4.1	Seleccionar personal para atención en las islas	20	10%	22	Días
1.2.4.2	Contratar personal seleccionado	8	0%	8	Días
1.2.4.3	HITO: Contratación de personal finalizada				
1.2.5	Capacitación de personal contratado				
1.2.5.1	Realizar un cronograma de capacitación administrativa y operativa	4	0%	4	Días
1.2.5.2	Cumplir con el proceso de capacitación administrativa y operativa del personal	45	10%	50	Días
1.2.5.3	Entregar informe de evaluación del proceso de capacitación	1	0%	1	Días
1.2.5.4	HITO: Proceso de capacitación finalizado				
1.3	DISEÑO Y ELABORACIÓN				
1.3.1	Diseño de stands				
1.3.1.1	Diseñar los stands bajo los parámetros de los centros comerciales	15	5%	16	Días
1.3.1.2	Aprobar los diseños	10	10%	11	Días
1.3.1.3	HITO: Stands diseñados y aprobados				
1.3.2	Elaboración de stands				
1.3.2.1	Elaborar los stands aprobados	30	5%	32	Días
1.3.2.2	Revisar los stands elaborados	8	0%	8	Días
1.3.2.3	Aprobar la elaboración de stands	1	5%	1	Días
1.3.2.4	HITO: Stands elaborados y aprobados				
1.4	MONTAJE				
1.4.1	Montaje de stands				
1.4.1.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	8	10%	9	Días
1.4.1.2	Montar los stands en los centros comerciales	2	0%	2	Días
1.4.1.3	HITO: Montaje de stands finalizado				
1.4.2	Montaje de muebles y enseres				
1.4.2.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	8	10%	9	Días
1.4.2.2	Montar los muebles y enseres en cada stand	2	0%	2	Días
1.4.2.3	HITO: Montaje de muebles y enseres finalizado				
1.5	IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA				
1.5.1	Adquisición de equipos e insumos				
1.5.1.1	Solicitar las cotizaciones a proveedores	5	10%	6	Días
1.5.1.2	Seleccionar los equipos e insumos a adquirir	2	5%	2	Días
1.5.1.3	Realizar las órdenes de compra	8	0%	8	Días
1.5.1.4	HITO: Adquisiciones de equipos e insumos completada				
1.5.2	Instalación eléctrica y cableado				
1.5.2.1	Realizar instalación de cableado eléctrico y conexiones	3	5%	3	Días
1.5.2.2	Realizar las pruebas de las instalaciones	3	0%	3	Días
1.5.2.3	HITO: Instalación eléctrica y cableado finalizada				
1.5.3	Instalación de servicios de voz y datos				
1.5.3.1	Contactar proveedor de servicio de voz y datos	3	10%	3	Días
1.5.3.2	Contratar servicios solicitados	8	10%	9	Días
1.5.3.3	Probar conexiones de Voz y Datos instaladas	3	5%	3	Días
1.5.3.4	HITO: Servicios de voz y datos instalados				
1.5.4	Instalación de equipos y tecnología				
1.5.4.1	Instalar los equipos/insumos adquiridos	2	10%	2	Días

1.5.4.2	Instalar los sistemas tecnológicos necesarios	3	10%	3	Días
1.5.4.3	Realizar un procedimiento de manutención de equipos y sistemas	1	0%	1	Días
1.5.4.4	HITO: Instalación de equipos y tecnología completada				
1.6	PRUEBAS Y ENTREGA				
1.6.1	Pruebas técnicas				
1.6.1.1	Revisar el funcionamiento técnico y físico de los stands	1	10%	1	Días
1.6.1.2	Entregar informe técnico final	2	0%	2	Días
1.6.1.3	Aprobar la revisión de pruebas	1	5%	1	Días
1.6.1.4	HITO: Pruebas técnicas aprobadas				
1.6.2	Pruebas operativas				
1.6.2.1	Revisar el funcionamiento operativo de los stands para atención al cliente	1	10%	1	Días
1.6.2.2	Entregar informe operativo final	2	0%	2	Días
1.6.2.3	Aprobar la revisión de pruebas	1	5%	1	Días
1.6.2.4	HITO: Pruebas operativas aprobadas				
1.6.3	Acta de entrega de stands				
1.6.3.1	Realizar un acta de entrega-recepción de los tres stands del proyecto	1	10%	1	Días
1.6.3.2	HITO: Proyecto finalizado y entregado				

Elaborado por: Autor del Proyecto

6.2 Cronograma del proyecto (Microsoft Project 2013) incluye:

Escala de Tiempo	(Ver Anexo 13)
Actividades	(Ver Anexo 13)
Hitos	(Ver Anexo 13)
Tiempos estimados	(Ver Anexo 13)
Secuenciamiento de actividades	(Ver Anexo 13)
Recursos requeridos	(Ver Anexo 13)

6.3 Línea base del cronograma y Ruta Crítica (Microsoft Project 2013)

Las actividades de ruta crítica están marcadas con dentro del cronograma. Se genera una sola ruta crítica, puesto que todas las actividades serán realizadas en forma secuencial por decisión del Equipo de Proyecto.

(Ver Anexo 14)

SUBCAPÍTULO D.4

7. Gestión de Costos

7.1 Plan de gestión de los costos

7.1.1 Procesos de Gestión de Costos

7.1.1.1 Estimación de Costos

La estimación de costos será realizada por fases y entregables que están sustentados en cada una de las actividades del proyecto, los supuestos serán documentados y justificados con información de soporte si esta se encuentra disponible.

Para realizar las estimaciones se utilizará la siguiente información:

- Cronograma del proyecto
- Registro de riesgos
- Costos de reserva de contingencia o respuesta a riesgos identificados
- Estimación de recursos y duración
- Costos de gestión o riesgos no conocidos

Para el proceso de estimación de costos se consideran las reservas de contingencia que son cuantificadas en el Plan de Gestión de Riesgos de este documento en donde se toma en cuenta el porcentaje de probabilidad por el costo que el riesgo puede generar; los riesgos de este plan se basan en experiencias anteriores en el mercado puesto que no se cuenta con información de experiencias similares.

Además, se considera dentro del presupuesto total del proyecto los costos de reserva de gestión que corresponden al 10% del presupuesto total del proyecto; este porcentaje es definido según las políticas establecidas en la empresa, permitiendo cubrir los imprevistos o riesgos que no se identificaran en el Registro de Riesgos.

Para estimar el costo de cada actividad, se utilizarán las siguientes herramientas dependiendo del tipo de actividad a realizar con base en este proyecto:

- Juicio de Expertos
- Estimación Análoga
- Análisis de ofertas de Proveedores

7.1.1.2 Preparación del Presupuesto de Costos

Para la determinación del presupuesto se sumarán los costos estimados de los entregables y además con base en el registro de riesgos, serán cuantificados los costos adicionales para las reservas de contingencia. La línea base del presupuesto será aprobada por el Sponsor para continuar el proyecto.

La línea base del proyecto constará de los siguientes campos:

- Código EDT, que corresponde al código asignado en la línea base del alcance
- Tarea, corresponde a la actividad principalmente y se debe referenciar con el título del entregable y los hitos como información de ayuda.
- Cantidad, en caso de que la actividad esté definida por costos unitarios
- Costo Unitario, corresponde al costo de una sola tarea o actividad
- Costo Total, cantidad multiplicado por costo unitario
- Tipo de estimación, de acuerdo al tipo de actividad que aplique
- Grado o nivel de exactitud, para el caso de la preparación del presupuesto ($\pm 10\%$), salvo excepciones justificadas en el campo “Base de la estimación”.
- Base de la estimación, se refiere al origen o fuente de la información de estimación.

Una vez totalizados los valores de las tareas y sus entregables, el director de proyecto debe consultar con el sponsor cual es la reserva de gestión contemplada para este proyecto, que como se había mencionado anteriormente por políticas de la empresa será del 10%.

Con la línea base de costos y la reserva de gestión cuantificada se obtiene el presupuesto total del proyecto.

7.1.1.3 Tipos de Estimación de Costos

Se realizarán tres tipos de estimaciones para el Proyecto, los cuales se detallan en la siguiente tabla incluyendo su nivel de precisión:

Tabla 51. Tipo de Estimación de Costos

Tipo de Estimación	Modo de Formulación	Nivel de Precisión
Orden de magnitud	Formulación por Analogía	-25% al +75%
Presupuesto	Estimación de costos	-10% al +25%
Definitivo	Ascendente	-5% al +10%

Elaborado por: Autor del Proyecto

Para la estimación del costo de este proyecto se considera el tipo de estimación definitivo que se formula de manera ascendente, en donde se sumarán los costos estimados de las tareas de cada entregable más la reserva de contingencia para generar la línea base del costo y sumar las reservas de gestión (según el porcentaje asignado), para calcular el presupuesto total del proyecto, sobre el cual se considera como normal una variación final de -5% al +10%.

7.1.2 Unidades de Medida

Los costos deben ser prorrateados en la hoja de recursos y asignación de recursos en el cronograma del proyecto. Los totales de cada entregable deben corresponder a la suma de tareas. La unidad de medida monetaria es el dólar americano y la forma en se cuantificarán los costos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 52. Unidades de Medida

Tipo de Recurso	Unidades de Medida
Recurso Humano	Horas
Recurso Material o Consumible	Unidad monetaria: dólar americano
Recurso Maquinaria o no Consumibles	Unidad monetaria: dólar americano

Elaborado por: Autor del Proyecto

7.1.3 Análisis de Valor Ganado

Se utilizará como técnica de análisis el “Análisis de valor ganado” tanto para mostrar el desempeño del proyecto así como facilitar el control de indicadores y estimaciones.

Se determinará primero los parámetros de valor planeado (PV), valor ganado (EV) y costo actual (AC).

Luego se calculará la estimación a la conclusión del proyecto (ETC) así como el índice del rendimiento del cronograma (SPI) y el índice de rendimiento del costo (CPI).

El análisis de estos indicadores será semanal y se llevará a cabo en la reunión de desempeño indicada en el cronograma. Se analizarán los resultados de acuerdo a los umbrales planteados en la sección “Umbrales de control de costos” y dependiendo de ello se tomarán acciones preventivas o correctivas.

Las acciones que generen cambios de alcance, costo o tiempo deben ser procesadas como solicitudes de cambio ya que pueden implicar el cambio en la línea base original.

7.1.3.1 Umbrales de Control de Costos

Dentro de la presentación de informes, se mostrará el desempeño del proyecto en base los parámetros calculados a partir del avance del cronograma del proyecto.

Los principales indicadores de desempeño tendrán los umbrales mostrados en la tabla 53, según el valor calculado para los índices de desempeño de costo y cronograma.

Adicionalmente, se establece a manera de control interno del equipo de proyecto, la acción preventiva o correctiva que se debe tomar si existe una variación de

porcentaje considerable en la ejecución del presupuesto de los entregables. Estos temas se analizarán en la reunión semanal de cumplimiento del proyecto.

Al final del proyecto, la desviación respecto al presupuesto se aceptará si se encuentra dentro del 5% de variación.

Tabla 53. Umbrales para índices de cronograma y costo

Indicador	De acuerdo a lo planificado	Por debajo de lo planificado	Por encima de lo planificado
SPI	>0,95	Entre 0,85 - 0,96	<0,85 >1.2
CPI	>0,95	Entre 0,85 - 0,96	<0,85 >1.2

Tabla 54. Umbrales de desviación del presupuesto por entregable para la toma de acciones

Entregable	Variación permitida	Acción a tomar
Dirección de proyecto	<=± 5%	Preventiva: Documentar la variación.
	>± 5%	Correctiva: - Realizar un reporte de justificación de incremento de costos/tiempo. - Realizar una acción correctiva concreta a través de una Solicitud de Cambio (Anexo 2) de ser necesario.
Negociación y Contratación	<=± 5%	Preventiva: Documentar la variación.
	>± 5%	Correctiva: - Realizar un reporte de justificación, validar si implica cambios en el alcance/tiempo. - Realizar una acción correctiva concreta a través de una Solicitud de Cambio (Anexo 2) de ser necesario.
Diseño y Elaboración	<=± 5%	Preventiva: Validar la causa raíz de la variación en la ejecución y documentarlo.
	>± 5%	Correctiva: - Realizar un reporte de justificación, validar si implica cambios en el alcance/tiempo/costos. - Realizar una acción correctiva concreta a través

		de una Solicitud de Cambio (Anexo 2) de ser necesario.
Montaje	$\leq \pm 5\%$	Preventiva: Validar la causa raíz de la variación en la implementación y documentarlo.
	$> \pm 5\%$	Correctiva: - Realizar un reporte de justificación, validar si implica cambios en el alcance/tiempo. - Realizar una acción correctiva concreta a través de una Solicitud de Cambio (Anexo 2) de ser necesario.
Implementación de Ingeniería	$\leq \pm 5\%$	Preventiva: Validar la causa raíz de la variación en la implementación de ingeniería y documentarlo.
	$> \pm 5\%$	Correctiva: - Realizar un reporte de justificación, validar si implica cambios en el tiempo. - Realizar una acción correctiva concreta a través de una Solicitud de Cambio (Anexo 2) de ser necesario.
Pruebas y Entrega	$\leq \pm 5\%$	Preventiva: Validar la causa raíz de la variación en el tiempo de pruebas y entrega y documentarlo.
	$> \pm 5\%$	Correctiva: - Realizar un reporte de justificación, validar si implica cambios en el tiempo. - Realizar una acción correctiva concreta a través de una Solicitud de Cambio (Anexo 2) de ser necesario.

Elaborado por: Autor del Proyecto

7.1.4 Fórmulas de Pronóstico de Valor Ganado

Se utilizará una proyección con respecto al desempeño real del proyecto a la fecha:

Estimación al término (EAC) usando el presupuesto restante afectado por el Índice de rendimiento del costo (CPI)

$$EAC = AC + (BAC - EV)/CPI$$

Fórmula utilizada para variaciones típicas puesto que se espera que en un futuro vuelvan a ocurrir.

7.1.5 Formatos de Gestión de Costos

A continuación se definen los formatos para este proyecto y la frecuencia de presentación de los informes de costos que se entregarán en la reunión semanal de revisión de cumplimiento.

Tabla 55. Formatos de Gestión de Costos

Formato	Descripción
Plan de Gestión de costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea Base del Costo	El costo de las tareas de cada entregable más la reserva de contingencia (línea base del costo), sin incluir las reservas de gestión.
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.
Presupuesto por Fase y entregable	El formato de Presupuesto por Fase y Entregable informa los costos del proyecto, divididos por Fases, y cada fase dividido en entregables.
Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso	El formato de Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso informe los costos del proyecto divididos por fases, y cada fase en los 3 tipos de recursos (humano, material, herramientas).
Presupuesto quincenal	El formato Presupuesto semanal informa los costes del proyecto cada semana y los costes acumulados.
Presupuesto en el tiempo (Curva S)	El formato Presupuesto en el Tiempo (Curva S) muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo.

Elaborado por: Autor del Proyecto

Los informes de la gestión de costos son entregados por parte del Líder de cada entregable al Director del Proyecto quien a su vez dirige la reunión con los antes mencionados y el Sponsor. La entrega de informes consta en la matriz de eventos de comunicación de este documento.

Tabla 56. Frecuencia de Presentación de Informes de Costos

Reportes		
Reporte	Formato de Entrega	Frecuencia
Informe de seguimiento de cumplimiento costo por cada entregable	Libre Formato + Anexo 5 como complemento Herramientas: MS Project	Semanal

	<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de Presupuesto - Desempeño de Costos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Índices de desempeño ▪ Pronósticos ▪ Variaciones 	
--	--	--

Elaborado por: Autor del Proyecto

7.1.6 Control de Costos

Por cada entregable del proyecto, se presentará un reporte de seguimiento de del cumplimiento del desempeño del mismo utilizando el formato del anexo 5, con frecuencia semanal, que será realizado por los líderes de entregable con destino al Director de Proyecto y al Sponsor.

El Director del Proyecto, Estefanía Espinosa, se responsabilizará de consolidar los reportes del equipo y poner al día el proyecto según los reportes proporcionados. Replanteará lo planificado en el caso de que sea necesario en el cronograma del proyecto. El Director de Proyecto evalúa el índice CPI dentro de los umbrales acordados.

El costo del proyecto puede tener una modificación de $\pm 5\%$ del total proyectado por política de la empresa; si en el entregable de la tarea replanteada se observa márgenes superiores al porcentaje mencionado, se solicitará a través de una solicitud de cambio (Anexo 2). Los cambios serán revisados y aprobados por Director y el Sponsor del Proyecto.

7.1.7 Control de Cambios de Costos

Para el control de cambios, todas las modificaciones que fueran necesarias en los costos, serán valoradas integralmente, teniendo en consideración los objetivos planteados, así como también los intercambios de la triple restricción.

Los cambios urgentes que tienen que ver con el desarrollo inmediato del proyecto, que no alteran las líneas bases del proyecto y que son aprobados por el Director del Proyecto, se autorizarán automáticamente sin tener que recurrir a esperar la sesión del Comité de Control de Cambios que será integrada Sponsor, el Director del Proyecto y el líder del entregable en cuestión. Los cambios no deben exceder del $\pm 5\%$ del presupuesto aprobado para el efecto.

El Director y el Sponsor del Proyecto, son los encargados de valorar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios o modificaciones. Sin embargo, en el Director del

Proyecto recae la responsabilidad de resolver cualquier controversia, y si no puede resolverle, el compromiso lo asume el Sponsor.

Cuando las solicitudes de cambios de costos, no excedan del $\pm 5\%$ del presupuesto del proyecto, serán autorizadas por el Director del Proyecto, caso contrario lo hará el Sponsor.

Como documentos habilitantes para el control de los cambios en los costos son la Solicitudes de cambios y Actas de reuniones del Comité de Control de Cambios.

7.1.8 Presupuesto del Proyecto

El presupuesto aprobado del proyecto es de \$ 38.851,40 (Treinta y ocho mil ochocientos cincuenta y un dólares americanos con cuarenta centavos), incluyendo las reservas de contingencia y de gestión.

Tabla 57. Presupuesto del Proyecto

PRESUPUESTO DEL PROYECTO			
RESERVAS DE CONTINGENCIA			
RIESGO	Probabilidad	Impacto en en el Costo	Contingencia
Debido a que la empresa va a utilizar personal y recursos económicos propios para la planificación y ejecución del proyecto, existe el riesgo de que no estén disponibles para cumplir con el cronograma del proyecto, por lo que puede causar retrasos en el el cronograma y costos adicionales.	5%	\$ -	\$ -
Dado que el proyecto depende de la oferta de los proveedores de servicio, existe la posibilidad de que no estén de acuerdo con el modelo de venta, causando que no se apruebe la modalidad co-branding.	60%	\$ -	\$ -
Puesto que el modelo de negocio está diseñado bajo la modalidad co-branding, existe la posibilidad de que los centros comerciales no acepten este modelo de venta, causando que el proyecto deba posponerse.	10%	\$ -	\$ -
Debido a que el proyecto se llevará a cabo en tres de los principales centros comerciales de Quito, puede existir la posibilidad de que no acepten el ingreso con islas de venta de servicios, causando que el proyecto deba ser pospuesto.	10%	\$ -	\$ -
Los diseños deben ser realizados bajo las indicaciones de los centros comerciales, por lo que existe la posibilidad de que no sean aprobados, causando que se deban hacer cambios que pueden generar retrasos en el proyecto.	40%	\$ 1.200	\$ 480
Dado que los materiales de elaboración y montaje de stands deben estar acorde a las indicaciones de los centros comerciales, existe la posibilidad de que no sean aceptados por la Administración, por lo cual se deberán hacer cambios que pueden generar retrasos en el proyecto.	40%	\$ 200	\$ 80
Debido a que las instalaciones de voz y datos dependen de proveedores externos por el Contrato con los Centros Comerciales, existe la posibilidad de que demoren la entrega de contratos, por lo que puede causar retrasos en la implementación de ingeniería del proyecto.	10%	\$ 290	\$ 29
Debido a que los sistemas de reserva deben ser integrados con la operación y contabilidad de Polimundo, existe la posibilidad de que no se integren correctamente, causando retrasos y retrabajo en la instalación de tecnología.	60%	\$ 150	\$ 90
Debido a que el proyecto requiere la concesión de espacios en los centros comerciales, puede existir la posibilidad de que no se entreguen las mismas dentro del tiempo estipulado en el cronograma, causando un retraso importante en el proyecto o su cancelación.	60%	\$ -	\$ -
Debido a la falta de planificación del tiempo, pueden darse retrasos importantes en el cronograma, lo que puede causar retraso en la finalización del proyecto.	40%	\$ 2.000	\$ 800
Debido a que los recursos financieros son limitados, puede darse que los valores sobrepasen el presupuesto, por lo que el sponsor puede decidir no continuar con el proyecto.	60%	\$ -	\$ -
Puesto que la implementación es un proceso nuevo para la empresa, existe el riesgo de que los recursos materiales requeridos no sean suficientes o idóneos, lo que puede causar falencias en la calidad y costo del proyecto.	60%	\$ 2.000	\$ 1.200
TOTAL RESERVA DE CONTINGENCIA			\$ 2.679

RESERVA DE GESTIÓN	
RIESGO	COSTO
Por lineamiento es el 5% del presupuesto del proyecto	\$ 3.288,40
TOTAL RESERVA DE GESTIÓN	\$ 3.288,40

COSTOS POR ENTREGABLES				
PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	COSTO	
Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A., a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito.	INICIACIÓN	Dirección del Proyecto	\$ -	
		Acta de Constitución	\$ -	
	Total Iniciación		\$ -	
	PLANIFICACIÓN	Dirección del Proyecto	\$ -	
		Plan de Dirección del Proyecto	\$ -	
	Total Planificación		\$ -	
	EJECUCIÓN	Negociación y Contratación	Diseño y Elaboración	\$ 20.304,00
			Montaje	\$ 4.116,00
			Implementación de Ingeniería	\$ 8.464,00
		Total Ejecución		\$ 32.884,00
MONITOREO, CONTROL Y CIERRE	Pruebas y Entrega	\$ -		
Total Monitoreo, Control y Cierre		\$ -		

Total Implementación Proyecto	\$ 32.884,00
Reserva de Contingencia	\$ 2.679,00
Línea Base de Costos	\$ 35.563,00
Reserva de Gestión	\$ 3.288,40
Total de presupuesto	\$ 38.851,40

Elaborado por: Autor del Proyecto

7.2 Línea base de costos

Representa la línea base de costos por fases de un proyecto y desglosando los entregables definidos en el cronograma y los costos de contingencia analizados en función del registro de los riesgos críticos identificados dentro del proyecto.

Tabla 58. Línea Base del Costo

EDT	TAREA	Cant.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	TIPO ESTIMADO	GRADO O NIVEL DE EXACTITUD	BASES DE LA ESTIMACIÓN
1	INICIO						
1.1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO						
1.1.1	Acta de Constitución						
1.1.1.1	Elaborar el documento integral Acta de Constitución	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.1.1.2	Gestionar la revisión del sponsor y firma del Acta de Constitución	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del
2	PLANIFICACIÓN						
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto						
1.1.2.1	Plan de Gestión de Interesados						
1.1.2.1.1	Crear el registro de interesados del proyecto	1	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.1.2.1.2	Elaborar el plan de Gestión de Interesados	1	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.1.2.2	Plan de Gestión del Alcance						
1.1.2.2.1	Elaborar la línea base del alcance	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.1.2.2.2	Validar el alcance - inspección semanal	56	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.1.2.3	Plan de Gestión del Tiempo						
1.1.2.3.1	Elaborar el cronograma de proyecto	1	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.1.2.3.2	Definir y secuenciar actividades	1	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.1.2.3.3	Estimar los recursos del proyecto	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

1.1.2.4 Plan de Gestión de Costos									
1.1.2.4.1	Estimar y controlar los costos del proyecto	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.4.2	Elaborar el presupuesto del proyecto	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.5 Plan de Gestión de Calidad									
1.1.2.5.1	Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad del proyecto	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.6 Plan de Gestión de Recursos Humanos									
1.1.2.6.1	Asignar personal al proyecto, determinar funciones y responsabilidades	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.7 Plan de Gestión de Riesgos									
1.1.2.7.1	Identificar los riesgos y elaborar un plan de respuesta	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.7.2	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.8 Plan de Gestión de Adquisiciones									
1.1.2.8.1	Elaborar el plan de adquisiciones	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.8.2	Validar las adquisiciones necesarias para el proyecto	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.2.9 Plan de Gestión de Comunicaciones									
1.1.2.9.1	Elaborar un plan de comunicación interno y externo	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

1.1.3 Reuniones programadas									
1.1.3.1	Reunión inicial del proyecto	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.3.2	Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, costo y tiempo	56	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.3.3	Reunión mensual de avance del proyecto	13	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.3.4	Reunión final del proyecto	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.4 Cierre del Proyecto									
1.1.4.1	Liquidar pagos de proveedores externos	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.4.2	Cerrar contratos con proveedores externos	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.4.3	Realizar informe de cierre del proyecto	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.1.4.4	Entregar lecciones aprendidas para futuros proyectos	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
3	EJECUCIÓN								
1.2 NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN									
1.2.1 Negociación con proveedores de Co-Branding									
1.2.1.1	Negociar con Aerolíneas y otros proveedores de servicios	10	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.2.1.2	Seleccionar a los proveedores participantes	4	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.2.1.3	Establecer acuerdos comerciales con los proveedores seleccionados	4	\$	-	\$	-	Análisis de Ofertas Proveedores	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

1.2.2 Negociación con Centros Comerciales									
1.2.2.1	Solicitar la consigna del contrato con centros comerciales	3	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.2.2	Negociar la fecha de ingreso a los centros comerciales	3	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.2.3	Negociar los espacios de ubicación en los centros comerciales	3	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.2.4	Establecer parámetros y firma de contratos con los Centros Comerciales	3	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.3 Contratación de Proveedores Externos									
1.2.3.1	Realizar convenio con contratista de material de exposición (stands)	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.3.2	Realizar convenio con contratista eléctrico	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.4 Contratación de personal									
1.2.4.1	Seleccionar personal para atención en las islas	15	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.4.2	Contratar personal seleccionado	6	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.5 Capacitación de personal contratado									
1.2.5.1	Realizar un cronograma de capacitación administrativa y operativa	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.5.2	Cumplir con el proceso de capacitación administrativa y operativa del personal	1	\$	-	\$	-	Análoga	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.2.5.3	Entregar informe de evaluación del proceso de capacitación	1	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del
1.3 DISEÑO Y ELABORACIÓN									
1.3.1 Diseño de stands									
1.3.1.1	Diseñar los stands bajo los parámetros de los centros comerciales	3	\$	-	\$	-	Análisis de Ofertas Proveedores	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.3.1.2	Aprobar los diseños	3	\$	-	\$	-	Juicio de Expertos	N/A	N/A

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

1.3.2 Elaboración de stands							
1.3.2.1	Elaborar los stands aprobados	3	\$ 6.768,00	\$ 20.304,00	Análisis de Ofertas Proveedores	± 10%	Se estima valores según lo que se han cobrado en otros proyecto similares
1.3.2.2	Revisar los stands elaborados	3	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.3.2.3	Aprobar la elaboración de stands	3	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.4 MONTAJE							
1.4.1 Montaje de stands							
1.4.1.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.4.1.2	Montar los stands en los centros comerciales	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Incluido dentro de los valores de elaboración de Stands
1.4.2 Montaje de muebles y enseres							
1.4.2.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.4.2.2	Montar los muebles y enseres en cada stand	1	\$ 4.116,00	\$ 4.116,00	Juicio de Expertos	± 10%	Se estima valores según lo que se han cobrado en otros proyecto similares
1.5 IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA							
1.5.1 Adquisición de equipos e insumos							
1.5.1.1	Solicitar las cotizaciones a proveedores	1	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	N/A
1.5.1.2	Seleccionar los equipos e insumos a adquirir	1	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	N/A
1.5.1.3	Realizar las órdenes de compra	1	\$ 8.464,00	\$ 8.464,00	Análoga	± 10%	Se estima valores según lo que se han cobrado en otros proyecto similares
1.5.2 Instalación eléctrica y cableado							
1.5.2.1	Realizar instalación de cableado eléctrico y conexiones	3	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	N/A
1.5.2.2	Realizar las pruebas de las instalaciones	1	\$ -	\$ -	Análoga	N/A	N/A
1.5.3 Instalación de servicios de voz y datos							
1.5.3.1	Contactar proveedor de servicio de voz y datos	3	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.5.3.2	Contratar servicios solicitados	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo
1.5.3.3	Probar conexiones de Voz y Datos instaladas	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de sueldos y salarios del equipo

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

1.5.4 Instalación de equipos y tecnología							
1.5.4.1	Instalar los equipos/insumos adquiridos	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.5.4.2	Instalar los sistemas tecnológicos necesarios	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.5.4.3	Realizar un procedimiento de mantenimiento de equipos	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
4 MONITOREO, CONTROL Y CIERRE							
1.6 PRUEBAS Y ENTREGA							
1.6.1 Pruebas técnicas							
1.6.1.1	Revisar el funcionamiento técnico y físico de los stands	3	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.6.1.2	Entregar informe técnico final	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.6.1.3	Aprobar la revisión de pruebas	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.6.2 Pruebas operativas							
1.6.2.1	Revisar el funcionamiento operativo de los stands para atención al cliente	3	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	Los valores están incluidos en los rubros de suelos y salarios del equipo
1.6.2.2	Entregar informe operativo final	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.6.2.3	Aprobar la revisión de pruebas	1	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
1.6.3 Acta de entrega de stands							
1.6.3.1	Realizar un acta de entrega-recepción de los tres stands del proyecto	3	\$ -	\$ -	Juicio de Expertos	N/A	N/A
TOTAL DE COSTOS POR FASES				\$	32.884,00		
COSTOS DE RESERVA DE CONTINGENCIA				\$	2.679,00		
LÍNEA BASE DE COSTOS				\$	35.563,00		
RESERVA DE GESTIÓN				\$	3.288,40		
TOTAL DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO				\$	38.851,40		

Elaborado por: Autor del Proyecto

7.3 Requisitos de financiamiento del proyecto

El proyecto será financiado con recursos propios de la empresa POLIMUNDO S.A. por decisión del Sponsor. Teniendo en cuenta que los valores determinados son estimados de proyectos anteriores dentro del mercado, así como de cotizaciones previas consultadas; en el caso de ser menor al presupuesto no existirán devoluciones ni descuentos y en el caso de superar el presupuesto estimado, se maneja una tasa de contingencia según los riesgos identificados en la matriz de riesgos en el transcurso del proyecto.

Es importante considerar que todos los costos son cancelados al momento de la adquisición o contra entrega de servicios/productos; puesto que el flujo de Polimundo se maneja de esa forma y al final del proyecto se hace un cierre únicamente para revisión de gastos, costos y cuadro de cuentas por solicitud contable y de auditoría externa.

Los costos de personal está dentro de los roles de Polimundo y considerados en el rubro de sueldos y salarios de la empresa, no son parte del presupuesto de este proyecto ya que el Sponsor sólo considera los valores de inversión como equipos, muebles y enseres, proveedores externos, otros.

Tabla 5959. Resumen del Proyecto

Nombre	Costo	Duración	Comienzo	Fin
NUEVO CANAL DE VENTA POLIMUNDO	\$ 32.884,00	275 días	lun 03/07/17	vie 20/07/18
DIRECCIÓN DEL PROYECTO	\$ 0,00	275 días	lun 03/07/17	vie 20/07/18
NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN	\$ 0,00	172 días	mar 05/09/17	mié 02/05/18
DISEÑO Y ELABORACIÓN	\$ 20.304,00	64 días	lun 15/01/18	jue 12/04/18
MONTAJE	\$ 4.116,00	20 días	vie 13/04/18	jue 10/05/18
IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA	\$ 8.464,00	41 días	vie 11/05/18	vie 06/07/18
PRUEBAS Y ENTREGA	\$ 0,00	9 días	lun 09/07/18	jue 19/07/18

Tabla 60. Flujo de desembolso de inversión

Actividad	Corte	% Real	% Plan
Fin del Proyecto	20-jul-18		100%
Adquisición de equipos e insumos	30-may-18	100%	100%
Montaje de Stands	10-may-18	50%	50%
	26-abr-18	50%	50%
Elaboración de Stands	12-abr-18	25%	25%
	30-mar-18	25%	25%
	15-ene-18	50%	50%

Elaborado por: Autor del proyecto

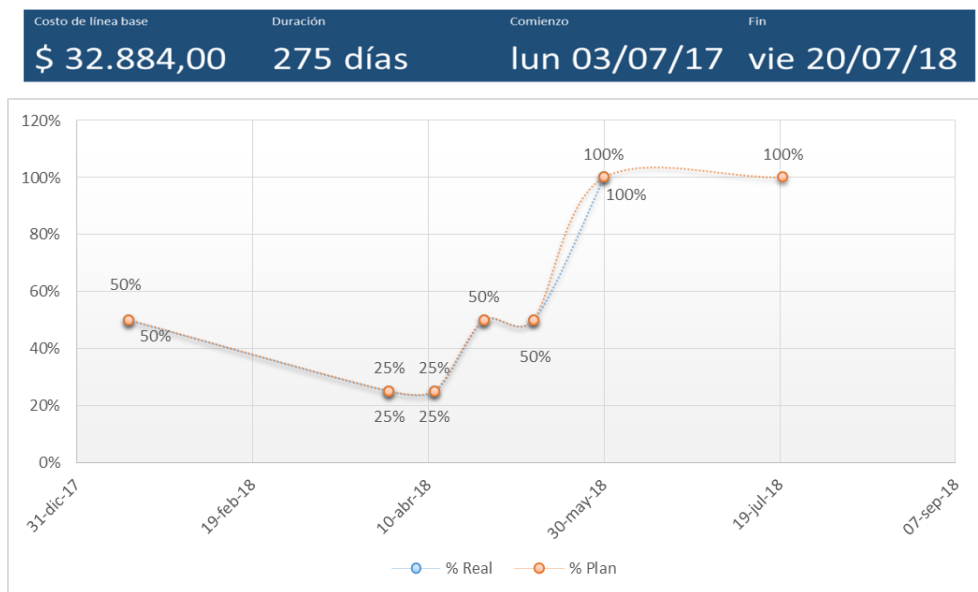


Ilustración 18. Curva S de Costos

Elaborado por: Autor del Proyecto

SUBCAPÍTULO D.5

8. Gestión de Calidad

8.1 Plan de gestión de calidad

8.1.1 Descripción de Procesos de Gestión de Calidad

El Director del Proyecto realizará la verificación de los entregables para determinar la calidad en la entrega de los stands en los tres centros comerciales de la ciudad de Quito, San Luis, Condado Shopping y Quicentro Sur.

Revisará los requerimientos solicitados por los interesados del proyecto con el fin de que los líderes de cada entregable, los proveedores de servicio y los contratistas que van a realizar las estructuras físicas e instalaciones tecnológicas, conozcan los objetivos del proyecto, las actividades y recursos de trabajo y materiales que se necesitan en cada entregable del proyecto, para ejecutar y controlar el procedimiento a realizar tomando en cuenta las siguientes etapas:

- **Etapas de Revisión**
 - Evaluación del programa de aseguramiento de calidad con los proveedores de servicio y centros comerciales, detallando los principales participantes en la modalidad co-branding o multimarca para el proyecto.
 - La diseñadora deberá presentar los planos de diseño según las solicitudes de cada uno de los centros comerciales para cumplir con los estándares de calidad solicitados.
 - Evaluación del programa de aseguramiento de calidad con los contratistas, detallando los responsables del posterior diseño y elaboración de los stands.
 - Revisión y verificación de la elaboración de los diseños aprobados, cuyo tamaño, materiales y elementos que lo compongan deberán estar acorde a lo solicitado en el diseño original para cumplir con los estándares de calidad solicitados.
 - Control del entregable de elaboración de stands a través de un cronograma subsidiario entregado por el arquitecto responsable de la obra perteneciente a la empresa contratada para la elaboración de material de exposición.
 - El Director del Proyecto debe validar todas las actas de reunión para verificar los requerimientos, actividades y solicitudes de cambios

realizadas durante el proyecto para cumplir con los estándares de calidad requeridos por los interesados.

- **Etapa de Negociación y Contratación**

- **Documentos**

- Contrato con proveedores de Co-branding
- Contrato con los tres Centros Comerciales: San Luis, Quicentro Shopping y Condado Shopping.
- Contrato con contratistas externos y cotizaciones aprobadas.
- Contratos del personal para atención de las islas.
- Lista de verificación de los documentos legales para inicio de operaciones en las islas.
- Lista de verificación de calidad para la negociación y procesos de contratación.

- El Director del Proyecto validará que todos los documentos garanticen que se cumpla con los requerimientos para la implementación de las islas.

- **Etapa de Diseño y Elaboración**

- **Documentos**

- Se verificará que la diseñadora cuente con los conocimientos y sistemas con licencia válida para garantizar que los diseños puedan ser realizados con todo lo solicitado y esté acorde con la programación y solicitud de los interesados.
- Los planos de diseño deben ser realizados en formato de Adobe Illustrator CC (.ai) versión 2017 y ser presentados en formato web e impreso para la elaboración de los stands.
- Lista de verificación de calidad para la elaboración de los stands debe ser revisada previo a la aprobación final.

- **Materiales**

- Lista de todos los materiales que van a ser utilizados para la elaboración de los stands cumpliendo con las especificaciones técnicas establecidas y las políticas requeridas por los Centros Comerciales para cumplir sus procesos internos de calidad.
- Los materiales deben tener el aval de la Administración de los Centros Comerciales.

- **Procesos**

- Se realizará una inspección de los stands a través de un fiscalizador dispuesto por los Centros Comerciales para garantizar que los resultados finales de los entregables de diseño y elaboración estén acorde a la solicitud.
- El arquitecto de la obra, representante de la empresa de elaboración de material de exposición, debe entregar un cronograma subsidiario de actividades de elaboración al Director del Proyecto y a la Administración de cada Centro Comercial, para validar los materiales y recursos utilizados cumplan con lo requerido bajo contrato.
- El Director del Proyecto validará que todos los planos de diseño garanticen que se cumpla con los requerimientos para la implementación de las islas.

• **Etapa de Montaje e Implementación**

- **Documentos**

- Permisos de ingreso a los centros comerciales para el montaje de stands e implementación de ingeniería necesaria.
- Contrato de voz y datos con el mismo proveedor de cada centro comercial para garantizar el cumplimiento de requisitos de la Administración.
- Licencias para la instalación de tecnología aprobadas por los proveedores de sistemas de servicios bajo sus estándares de calidad y cumpliendo con la normas y políticas del buen uso de sistemas.
- Licencias Microsoft y Office para cada equipo de computación bajo los estándares establecidos por Microsoft Ecuador y normas legales de Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual sobre Derechos de Autor (IEPI, 2016).

- **Materiales**

- Lista de los materiales que van a utilizarse para el montaje de los stands en los Centros Comerciales donde se garantiza la seguridad y buen uso de suelos. Los materiales deben tener el aval de la Administración.

- Lista de equipos e insumos que van a utilizarse para la instalación de ingeniería de los stands, cumpliendo los estándares de seguridad del fabricante.
- Listado del material para la instalación eléctrica y cableado, cumpliendo con los requisitos basados en el Reglamento del Suministro Eléctrico de la Administración de los Centros Comerciales.
- **Procesos**
 - El responsable eléctrico debe presentar un informe que garantice la instalación eléctrica de los stands es segura y cumpla con lo establecido por el Reglamento del Suministro Eléctrico elaborado por la Administración de los Centros Comerciales.
 - El arquitecto de la obra, representante de la empresa de elaboración de material de exposición, debe entregar un cronograma subsidiario de actividades de montaje de stands al Director del Proyecto y a la Administración de cada Centro Comercial, para validar los materiales y recursos utilizados cumplan con lo requerido bajo contrato y validen un proceso de instalación segura.
- El Director del Proyecto validará que todos los planos de diseño garanticen que se cumpla con los requerimientos para la implementación de las islas.

8.1.2 Aseguramiento de la calidad

El programa de aseguramiento de calidad debe ajustarse con el equipo del proyecto, proveedores y contratistas participantes de la implementación de stands, mediante un documento donde se establezcan las políticas, autoridad, responsabilidad y obligaciones, así como los métodos de seguimiento, coordinación, comunicación del cual se verificará la existencia de procedimientos de control y registro para asegurar la calidad en cada uno de los procesos del proyecto (Project Management Institute, 2013).

Entre las acciones planificadas para el aseguramiento de la calidad de este proyecto se incluye:

Tabla 61. Aseguramiento de la Calidad

Acciones	Responsable	Rol	Frecuencia	Documento
Revisar los procesos de negociación y contratación por solicitud del Sponsor.	Estefanía Espinosa (Director del Proyecto)	Definir las metodologías a aplicar para el proceso de gestión de cada acción a realizar.	Una vez durante la ejecución del entregable	Informe del cumplimiento de procesos.
Se verificarán procesos de los contratistas durante la ejecución del proyecto en referencia al diseño, elaboración y montaje de stands en los Centros Comerciales.	Ana Miranda y Andrea Jaramillo (Equipo del Proyecto)	Mantener los estándares y parámetros del proyecto.	Semanal durante la ejecución del entregable	Informe del cumplimiento de procesos.
Examinar los protocolos de instalación de ingeniería.	Oswaldo Espinosa (Equipo del Proyecto)	Mantener los estándares y parámetros del proyecto.	Semanal durante la ejecución del entregable	Informe del cumplimiento de procesos.
Se verificará que los contratistas estén trabajando bajo los reglamentos, normas y políticas establecidas por los centros comerciales.	Estefanía Espinosa (Director del Proyecto)	Definir las metodologías a aplicar para el proceso de gestión de cada acción a realizar.	Continuo durante la ejecución de los entregables: Elaboración y Diseño / Montaje	Informe del cumplimiento de procesos.
Se validarán las normas de seguridad utilizadas por los contratistas en la ejecución de las obras.	Administración de los Centros Comerciales	Determinar que los estándares de calidad sobre los requerimientos sean cumplidos.	Continuo durante la ejecución de los entregables: Elaboración y Diseño / Montaje	Informe de cumplimiento.
Los equipos adquiridos para la implementación de ingeniería de los stands deben estar acorde a los requisitos operativos y su instalación deberá cumplir con las normas establecidas por los fabricantes.	Oswaldo Espinosa (Equipo del Proyecto)	Mantener los estándares y parámetros del proyecto.	Una vez durante el proceso de ejecución.	Informe del cumplimiento de requisitos.
Validación de las tecnologías instaladas para la prestación del servicio.	Oswaldo Espinosa (Equipo del Proyecto)	Mantener los estándares y parámetros del proyecto.	Al final del entregable Implementación de Ingeniería	Informe del cumplimiento de procesos.

Elaborado por: Autor del Proyecto

En la reunión de avances mensual, se realizará una revisión exhaustiva del cumplimiento de la calidad con los responsables de cada entregable, el Sponsor y el Director del Proyecto, considerado los procesos de gestión de calidad, documentos y materiales mencionados anteriormente en el punto 8.1.1 de este documento.

8.2 Control de Calidad

El control de calidad se efectúa con la revisión de los entregables recibidos con conformidad o no conformidad por parte del Comité Evaluador de Calidad de Polimundo, conformado por el Sponsor y el Director del Proyecto junto con los líderes a cargo de cada entregable, con el fin de recomendar los cambios necesarios.

Para poder lograr un control de calidad eficiente, es necesario que en el proyecto se especifiquen las características de los entregables que se van a controlar y se tomará en consideración los siguientes puntos:

- La calidad de los entregables debe estar de acuerdo con la concepción del proyecto y por tanto hay que establecer un Plan de Control de Calidad entendiendo que:
 - Se debe establecer una lista de todos los entregables que se van a utilizar en el proyecto de implementación.
 - Por cada entregable, se tendrá claro las características a exigir para garantizar los estándares de calidad para su cumplimiento.
- Supervisión constante a lo largo de la ejecución del proyecto.
- Los entregables no conformes se someterán a nueva revisión por parte del Comité Evaluador de Calidad de la empresa para revisar si ya están dentro de conformidad.

El control de calidad, deberá considerar además, el cumplimiento de los objetivos del proyecto; este proceso será parte de reunión mensual en donde se revisarán los avances del proyecto. En cada reunión se generará un informe de avance del proyecto bajo el formato establecido en el Anexo 4, para tomar acciones correctivas tempranas en cuanto al enfoque de calidad del proyecto.

Cada mes se considerará dentro del informe:

- El seguimiento del plan de mejoras del proceso que estará detallado en este documento.
- El seguimiento de las métricas de calidad que serán establecidas para este proyecto y detalladas dentro de este plan.
- El seguimiento y control de las listas de verificación que serán detalladas dentro del plan de gestión de calidad.

8.2.1 Estándar de Medición de Calidad aplicable para el Proyecto

La medición de la calidad se desarrollará por cada uno de los entregables del proyecto. A continuación se detalla la matriz de verificación de calidad:

Tabla 62. Matriz de Verificación de Calidad

ID	EDT	Estándar o Norma de Calidad aplicables	Actividades de Prevención	Responsable	Revisión
1.1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO				
1.1.1	Acta de Constitución	Metodología de Gestión de Proyectos del PMI	Revisión de Formatos	Director del Proyecto	Aprobado por Sponsor
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos del PMI	Revisión de Formatos	Director del Proyecto y Equipo del Proyecto	Aprobado por Sponsor
1.1.3	Reuniones programadas	Lineamientos y políticas Polimundo SA	Reuniones con los convocados, presentación y revisión de informes	Director del Proyecto, Sponsor y Equipo del Proyecto	Director del Proyecto
1.1.4	Cierre del Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos del PMI	Revisión de Formatos		Aprobado por Sponsor
1.2	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN				
1.2.1	Negociación con proveedores de Co-Branding	Lineamientos y políticas de Proveedores de Servicio	Contratos y solicitud de cambios	Gerente Comercial y Proveedores de Servicio	Sponsor y Director del Proyecto
1.2.2	Negociación con Centros Comerciales	Lineamientos y políticas de Centros Comerciales	Contratos y solicitud de cambios	Gerente Comercial y Administración de Centros Comerciales	Sponsor y Director del Proyecto
1.2.3	Contratación de Proveedores Externos	Lineamientos y políticas Polimundo SA	Contratos y solicitud de cambios	Director del Proyecto y Gerente Comercial	Director del Proyecto
1.2.4	Contratación de personal	Lineamientos y políticas Polimundo SA	Contratos y documentos de ley	Jefe de Recursos Humanos y Supervisor Operativo	Director del Proyecto, Equipo de Proyecto
1.2.5	Capacitación de personal contratado	Cumplir con el Reglamento Interno, Manual Operativo y de Servicio de Polimundo SA	Capacitación del Reglamento Interno, buen uso del manual operativo y de servicio	Jefe de Recursos Humanos y Supervisor Operativo	Director del Proyecto
1.3	DISEÑO Y ELABORACIÓN				
1.3.1	Diseño de stands	Lineamientos y políticas de Centros Comerciales	Planos de diseño impresos y enviados por correo electrónico para revisión final	Diseñadora	Director del Proyecto, Equipo de Proyecto y Sponsor
1.3.2	Elaboración de stands	Lineamientos y políticas de Centros Comerciales	Stands elaborados para aprobación final	Contratista de material de exposición	Director del Proyecto, Equipo de Proyecto y Sponsor
1.4	MONTAJE				
1.4.1	Montaje de stands	Lineamientos y políticas de Centros Comerciales	Inspección de la Administración de los Centros Comerciales	Contratista de material de exposición	Director del Proyecto
1.4.2	Montaje de muebles y enseres	Lineamientos y políticas de Centros Comerciales	Inspección de la Administración de los Centros Comerciales	Contratista de material de exposición	Director del Proyecto

1.5 IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA					
1.5.1	Adquisición de equipos e insumos	Metodología de Gestión de Proyectos del PMI	Revisión de cotizaciones para aprobación	Técnico de Desarrollo e Implementación y Técnico de Desarrollo e Implementación	Director del Proyecto
1.5.2	Instalación eléctrica y cableado	Lineamientos y políticas de Centros Comerciales	Inspección del responsable eléctrico de los Centros Comerciales	Contratista eléctrico	Director del Proyecto
1.5.3	Instalación de servicios de voz y datos	Lineamientos y políticas de Centros Comerciales	Inspección de la Administración de los Centros Comerciales y del técnico de D&I de Polimundo	Técnico de Desarrollo e Implementación y personal de los servicios contratados	Director del Proyecto
1.5.4	Instalación de equipos y tecnología	Auditoría en Polimundo SA	Revisión de listado de verificación	Técnico en Sistemas	Director del Proyecto
1.6 PRUEBAS Y ENTREGA					
1.6.1	Pruebas técnicas	Lista de verificación de Calidad	Revisión de listado de verificación	Director del Proyecto y Técnico de Desarrollo e Implementación	Aprobado por Sponsor
1.6.2	Pruebas operativas	Lista de verificación de Calidad	Revisión de listado de verificación	Director de Proyecto, Supervisor Operativo y Contralor Administrativo Financiero	Aprobado por Sponsor
1.6.3	Acta de entrega de stands	Cumplir los requisitos conforme a los Centros Comerciales, Proveedores de Servicio y Polimundo SA	Revisión del documento de actividades finalizadas	Director del Proyecto y Equipo del Proyecto	Aprobado por Sponsor

Elaborador por: Autor del Proyecto

8.3 Plan de mejoras del proceso

Por solicitud del Comité Evaluador de Calidad y en función de los entregables, se plantea un Plan de Mejoras del Proceso para determinar si los resultados cumplen con los estándares de calidad relevantes y/o identificar factores a problemas o defectos potenciales y así establecer medios para eliminar las causas de resultados insatisfactorios.

Cada vez que se deba mejorar un proceso, se seguirán los siguientes pasos:

a. Delimitar el proceso

- Definir el primer y último paso del proceso a mejorar.
- Definir fecha de inicio y fin del proceso.
- Involucrados del proceso.
- Inclusiones y exclusiones del proceso.

b. Determinar la oportunidad de mejora

- Se valida el entregable por el Comité Evaluador de Calidad.
- Analizar los pasos del proceso que son susceptibles a mejorar.
- Determinar si proceden o no las solicitudes presentadas.

c. Tomar información sobre el proceso a mejorar

- Verificar el impacto y costo que provoca el proyecto.
- Obtener información completa como:
 - Política y objetivos de la calidad.
 - Resultados de las auditorías
 - Análisis de datos

d. Analizar la información levantada

- Identificar qué problemas existen dentro del proceso a mejorar e informar a los interesados.
- La solicitud de mejora debe ser aprobada en un plazo no mayor a 48 horas.

e. Definir acciones preventivas o correctivas

- Implementar las prevenciones o correcciones en el proceso en caso de que presente problemas.

f. Aplicar acciones correctivas

- Implementar las correcciones en el proceso en caso de que presente problemas.

- Los cambios deben ser gestionados con el líder responsable del entregable afectado.
- Toda documentación de cambios debe ser firmada por el solicitante y aprobada por el Comité de Evaluador de Calidad.
- Evaluar las mejoras implementadas y establecer un mecanismo de controles periódicos.

g. Documentar el proceso

- Realizar un diagrama de secuencia detallado del proceso de mejora.
- Establecer claramente los indicadores, medidas y especificaciones para las distintas etapas del proceso.
- Desarrollar todos los registros necesarios como formularios, archivos, etc.

8.4 Métricas de Calidad

Para cada entregable del proyecto, se definen métricas que permitirán garantizar que las actividades definidas cumplan con los estándares y políticas de calidad establecidas en la organización y que el proyecto se encuentre alineado a las mismas.

Las métricas definidas para el proyecto “Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito”, son:

Tabla 63. Métricas de Calidad del Proyecto

ID	Entregables	¿Qué queremos medir?	Propósito	Métrica
1.1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO	Cumplimiento de la metodología de Gestión de Proyectos del PMI	Verificar que se cumpla el uso de la metodología de Gestión de Proyectos en todos los planes subsidiarios	Cumplimiento de la metodología de Gestión de Proyecto no menor del 95%
1.2	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN	Que las negociaciones y capacitaciones sean realizadas según el cronograma del proyecto	Determinar el cumplimiento de los procesos de negociación y capacitación como base para la implementación de las islas	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las negociaciones del 100% de acuerdo al plan de dirección del Proyecto - Cumplimiento de las capacitaciones del 100% de acuerdo al plan de dirección de proyecto
1.3	DISEÑO Y ELABORACIÓN	Cumplimiento de las especificaciones establecidas por los Centros Comerciales	Verificar que los diseños y planos presentados cumplan con las especificaciones establecidas por los Centros Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento no menor al 100% - Cumplimiento del cronograma SPI \geq 0,95 - Cumplimiento del presupuesto CPI \geq 0,98
1.4	MONTAJE	Cumplimiento de las especificaciones establecidas por los Centros Comerciales	Validar que las especificaciones para montaje de los stands cumplan con las especificaciones de los Centros Comerciales	Porcentaje de cumplimiento no menor al 100%
1.5	IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA	Que los equipos cumplen con las especificaciones técnicas necesarias para la operación y los requerimientos establecidos por los proveedores de servicio	Verificar que las instalaciones de equipos y tecnología cumplan con las especificaciones establecidas por el fabricante y los proveedores de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las especificaciones de los fabricantes \geq 90% - Revisión del check list de los requisitos de los interesados necesarios para la operación al 100% - Cumplimiento del cronograma SPI \geq 0,95 - Cumplimiento del presupuesto CPI \geq 0,98
1.6	PRUEBAS Y ENTREGA	Cumplimiento de las listas de verificación de Calidad de Polimundo, los Centros Comerciales y los Proveedores de Servicio	Validar que las pruebas operativas y técnicas se realicen acorde a las especificaciones de las listas de verificación de calidad	Cumplimiento de la revisión del listado de verificación de calidad del 100%
			Identificar el número de observaciones presentadas por todos los verificadores previo a la entrega final del proyecto	Porcentaje de cumplimiento de las observaciones de los verificadores \geq 98%

Elaborado por: Autor del proyecto

8.5 Listas de verificación de calidad

Tabla 64. Matriz de verificación de calidad de la Implementación de un nuevo Canal de Servicios

Verificación de Cumplimiento de Calidad del Proyecto					
Proyecto	Implementación de un nuevo canal de venta de servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. a través de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito	Código	CC-POL		
Preparado Por:	Director del Proyecto	Versión	001	Fecha: dd/mm/aaaa	
Revisado Por:	Director del Proyecto			Fecha: dd/mm/aaaa	
Aprobado Por:	Sponsor / Gerente Comercial / Director del Proyecto			Fecha: dd/mm/aaaa	
DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
Entregable	Puntos de Control	Cumplimiento			Observación
		Si	No	N/A	
Acta de Constitución	Acta de Constitución firmada por el Sponsor y el Director de Proyecto	X			
Plan de Dirección del Proyecto	Planes de Dirección de Proyecto desarrollados y aprobados	X			
Reuniones programadas	Se cumplieron las reuniones programadas para el proyecto	X			
Cierre del Proyecto	Cierre de convenios con proveedores	X			
	Liquidación de pagos a proveedores	X			
	Realización de informe de cierre del proyecto	X			
	Entrega de lecciones aprendidas para futuros proyectos	X			
NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN					
Entregable	Puntos de Control	Cumplimiento			Observación
		Si	No	N/A	
Negociación con proveedores de Co-Branding	Contratos negociados para el uso de marcas de proveedores de servicio - Modalidad Co Branding	X			
	Comisiones y metas de venta negociadas con los proveedores de servicio	X			
Negociación con Centros Comerciales	Contrato de conceción firmado	X			
	Fechas de ingreso y ubicación en Centros Comerciales establecidas	X			
Contratación de Proveedores Externos	Definición de proveedores externos	X			
Contratación de personal	Perfiles de personal cumplen con los requerimientos establecidos por los interesados	X			
	Los empleados contratados fueron capacitados antes de inicio del proceso de diseño	X			
	Se informa sobre el reglamento interno, manual de seguridad y salud ocupacional y manual operativo y de servicio	X			
	Se evalúa los conocimientos adquiridos y se entrega un informe de evaluación del proceso de capacitación		X		La evaluación se realizará una vez iniciadas las operaciones

DISEÑO Y ELABORACIÓN					
Entregable	Puntos de Control	Cumplimiento			Observación
		Si	No	N/A	
Diseño de stands	Entrega de planos de diseño a tiempo	X			
	Los planos estuvieron listos dentro del tiempo especificado en el cronograma	X			
	Los planos cumplieron a detalle la lista de requerimientos solicitados por los Centros Comerciales	X			
	Los diseños incluyen los detalles solicitados previo a la aprobación	X			
	Los planos estaban impresos y en PDF para su verificación	X			
	Se aprueban los diseños para la elaboración	X			
Elaboración de stands	Materiales aprobados para la elaboración de stands	X			
	Contratista cumple a detalle con las especificaciones de elaboración de stands en cuento a medidas, material, colores y tamaños	X			
	Se aprueban los stands elaborados	X			
MONTAJE					
Entregable	Puntos de Control	Cumplimiento			Observación
		Si	No	N/A	
Montaje de stands Montaje de muebles y enseres	Contratista cumple a detalle con las especificaciones para montaje de stands	X			
	Contratista cumple con los materiales necesarios para montaje	X			
	Contratista cumple con los horarios establecidos para el montaje	X			
	Contratista cumple con el montaje de elementos necesarios especificados en el diseño como muebles empotrados, extintores, cámaras, cobertores.	X			
IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA					
Entregable	Puntos de Control	Cumplimiento			Observación
		Si	No	N/A	
Adquisición de equipos e insumos	La adquisición de equipos e insumos fue realizada dentro del cronograma	X			
Instalación eléctrica y cableado	La cotización del proveedor eléctrico fue aprobada	X			
	Se instalaron todas las conexiones, redes y cableado necesario	X			
Instalación de servicios de voz y datos	Se contactó al proveedor de voz y datos de los Centros Comerciales	X			
	Contrato de voz y datos firmado	X			
	Aprobación para la instalación de servicios	X			
Instalación de equipos y tecnología	Se realizaron las instalaciones de equipos y tecnología en cada stand	X			
	Se realizó el proceso de mantenimiento de equipos		X		Inconveniente presentado
	Se realizaron las pruebas de funcionamiento de tecnología	X			

PRUEBAS Y ENTREGA					
Entregable	Puntos de Control	Cumplimiento			Observación
		Si	No	N/A	
Pruebas técnicas	El responsable técnico presentó un informe de las pruebas de funcionamiento técnico de los stands		X		Presentará el informe al final del proyecto junto con el Acta de Entrega
	Instalaciones eléctricas realizadas de acuerdo a los planos	X			
	Equipos de seguridad y vigilancia instalados de acuerdo a los planos	X			
Pruebas operativas	El responsable operativo presentó un informe de las pruebas de funcionamiento operativo de los stands		X		Presentará el informe al final del proyecto junto con el Acta de Entrega
	Instalaciones de tecnología están funcionales e instaladas de acuerdo a los requerimientos de los interesados	X			
	Los equipos están funcionales y ubicados según los planos	X			
Acta de entrega de stands	El informe técnico-operativo final fue entregado	X			
	El acta de entrega de stands fue aprobada y firmada por el Sponsor y el Director del Proyecto	X			

Elaborado por: Autor del proyecto

8.6 Documentación de Lecciones Aprendidas

Para mejorar el rendimiento de futuros proyectos de la empresa, se realizará un *Documento de Lecciones Aprendidas* con el objetivo de que sea un documento de consulta para futuros proyectos de Polimundo S.A.; el documento contendrá los campos indicados en la plantilla del anexo 6.

Este documento evitará re-procesos sobre situaciones similares que puedan presentarse en el futuro y participarán en su elaboración los siguientes involucrados:

- Gerente General de Polimundo
- Gerente Comercial de Polimundo
- Director del Proyecto
- Líderes de Entregables del Proyecto en curso

SUBCAPÍTULO D.6

9. Gestión de los Recursos Humanos

9.1 Plan de gestión de los Recursos Humanos

Para el control detallado de los recursos humanos del proyecto, se debe generar los documentos indicados a continuación:

- **Organigrama del proyecto**

Elaborado de forma jerárquica.

- **Matriz de asignación de responsabilidades (RAM)**

Debe enlistar los entregables del proyecto y clasificar las responsabilidades de los interesados.

- **Descripción de roles**

Debe detallar responsabilidades, funciones y nivel de autoridad.

- **Cuadro de adquisiciones del personal**

Debe detallar la forma de contratación del recurso humano.

9.1.1 Criterios de liberación del personal del proyecto

La liberación del personal depende de la intervención del recurso humano en el proyecto. El Director del Proyecto define cómo se hará la desvinculación y decide si el recurso es o no asignado a otro proyecto tomando en cuenta sus roles y responsabilidades.

Tabla 65. Criterios de Liberación de Personal

Cargo	Rol	Criterio de Liberación	¿Cómo?	Destino de Asignación
Gerente General	Sponsor	Cierre del Proyecto	-	N/A
Program Manager Local	Director de Proyecto	Cierre del Proyecto	Notificación del Sponsor	Nuevo Proyecto
Gerente Comercial	Líder de Entregable	Cierre del Proyecto	Notificación del Sponsor	Nuevo Proyecto
Diseñadora	Líder de Entregable	Cierre del Proyecto	Notificación del Director de Proyecto	Nuevo Proyecto
Program Manager Local	Líder de Entregable	Cierre del Proyecto	Notificación del Director del Proyecto o del Jefe Inmediato	N/A
Técnico en Desarrollo e Implementación	Líder de Entregable	Cierre del Proyecto	Notificación del Director del Proyecto o del Jefe Inmediato	Nuevo Proyecto
Contralor Administrativo/Financiero	Líder de Entregable	Cierre del Proyecto	Notificación del Director de Proyecto	N/A
Jefe de RRHH	Miembro del Equipo	Cierre del Proyecto	Notificación del Director del Proyecto	N/A
Supervisor Operativo	Miembro del Equipo	Cierre del Proyecto	Notificación del Director de Proyecto	Nuevo Proyecto
Técnico en Sistemas	Miembro del Equipo	Cierre del Proyecto	Notificación del Director del Proyecto o del Jefe Inmediato	N/A
Administración de Centros Comerciales	Proveedor	Cierre del Proyecto	Notificación del Sponsor hasta renovación o cierre del contrato	N/A
Proveedores Co-Branding	Proveedor	Cierre del Proyecto	Notificación del Gerente Comercial	Nuevo Proyecto
Proveedor de GDS Amadeus - Tecnología	Proveedor	Cierre del Proyecto	Notificación del Gerente Comercial	N/A
Contratista de elaboración Material de Exposición	Proveedor	Cierre del Proyecto	Notificación del Director del Proyecto Terminación del Contrato	Nuevo Proyecto
Contratista eléctrico	Proveedor	Cierre del Proyecto	Notificación del Director del Proyecto Terminación del Contrato	Nuevo Proyecto

Elaborado por: Autor del Proyecto

9.1.2 Necesidades de capacitación o entrenamiento

La capacitación dentro de la empresa debe cumplir con los lineamientos internos y se deberá elaborar un plan de capacitación a los miembros que lo requieran y será agregado al proyecto.

El responsable de capacitación es el Área de Recursos Humanos que realizará la misma según las siguientes especificaciones:

Tabla 66. Proceso de Capacitación

Proceso de Capacitación				
Tipo de Capacitación	Temas y Subtemas	Tiempo	Capacitador	Cargo
Administrativa	Presentación formal con todo el personal	2 días laborables	Noemí Tarira	Jefe de Recursos Humanos
	Revisión del Reglamento interno de la empresa - Deberes - Derechos - Obligaciones - Beneficios			
	Revisión del Manual de salud y seguridad ocupacional - Obligaciones generales del empleador - Obligaciones generales y derechos del trabajador - Prohibiciones del empleador - Prohibiciones del trabajador - Sistema de Seguridad y Salud - Comité paritario y funciones - Unidad de salud - Servicios médicos - Prevención de riesgos - Señalización de seguridad - Disposiciones generales			
	Revisión de procedimientos y buenas prácticas de la empresa - Visión y misión - Valores - Horarios de trabajo y días libres			
Operativa	Sistemas operativos – básico - Tráfico aéreo - Emisiones - Tarifas y ticketing	15 días laborables	Diana Morejón Amadeus	Supervisor Operativo Proveedor de Sistemas de Distribución
	Sistemas operativos – avanzado - Reemisiones - Penalidades y diferencias de tarifas - Autos y hoteles - Paquetes - vacacional	15 días laborables	Diana Morejón Amadeus	Supervisor Operativo Proveedor de Sistemas de Distribución
	Riesgos Operativos generales - Malas prácticas en sistema y por aerolínea - Formas de pago, fraudes y malas prácticas con tarjeta de crédito	7 días laborables	Diana Morejón	Supervisor Operativo
	Sistema contable - Facturación - Solicitud de reembolsos - ADM (Notas de débito)	5 días laborables	Patricia Yáñez	Pagos BSP y Facturación
	Procedimiento de cajas - Solicitud y entrega de caja chica	1 día laborable	Jorge Cuenca	Jefe Financiero

Elaborado por: Autor del Proyecto

9.1.3 Sistema de Reconocimiento y Recompensas

El Director de Proyecto indica que por decisión del Sponsor y debido a que el presupuesto es ajustado, no habrá un plan de recompensa o reconocimiento por la finalización del proyecto. Los planes referentes serán provistos después del inicio de operaciones tomando en cuenta la rentabilidad del proyecto.

9.1.4 Cumplimiento de regulaciones, pactos y política

La empresa debe cumplir con la afiliación al seguro social y demás requerimientos de ley, para todo el recurso humano involucrado en la implementación de un nuevo canal de venta de servicios para Polimundo S.A.; esto exceptuará a los

contratistas externos y proveedores. En caso de no cumplir con los requisitos de ley, no se permitirá el ingreso de personal no calificado a las islas.

9.1.5 Requerimientos de seguridad

Todo el recurso humano que intervenga en la implementación de las islas, deben cumplir con el reglamento interno, de seguridad y salud ocupacional y de responsabilidad social tanto de Polimundo como de cada uno de los centros comerciales. En caso de incumplimiento, las acciones a tomar por las partes se basarán en las cláusulas de los contratos firmados.

9.2 Estructura Organizacional del Proyecto

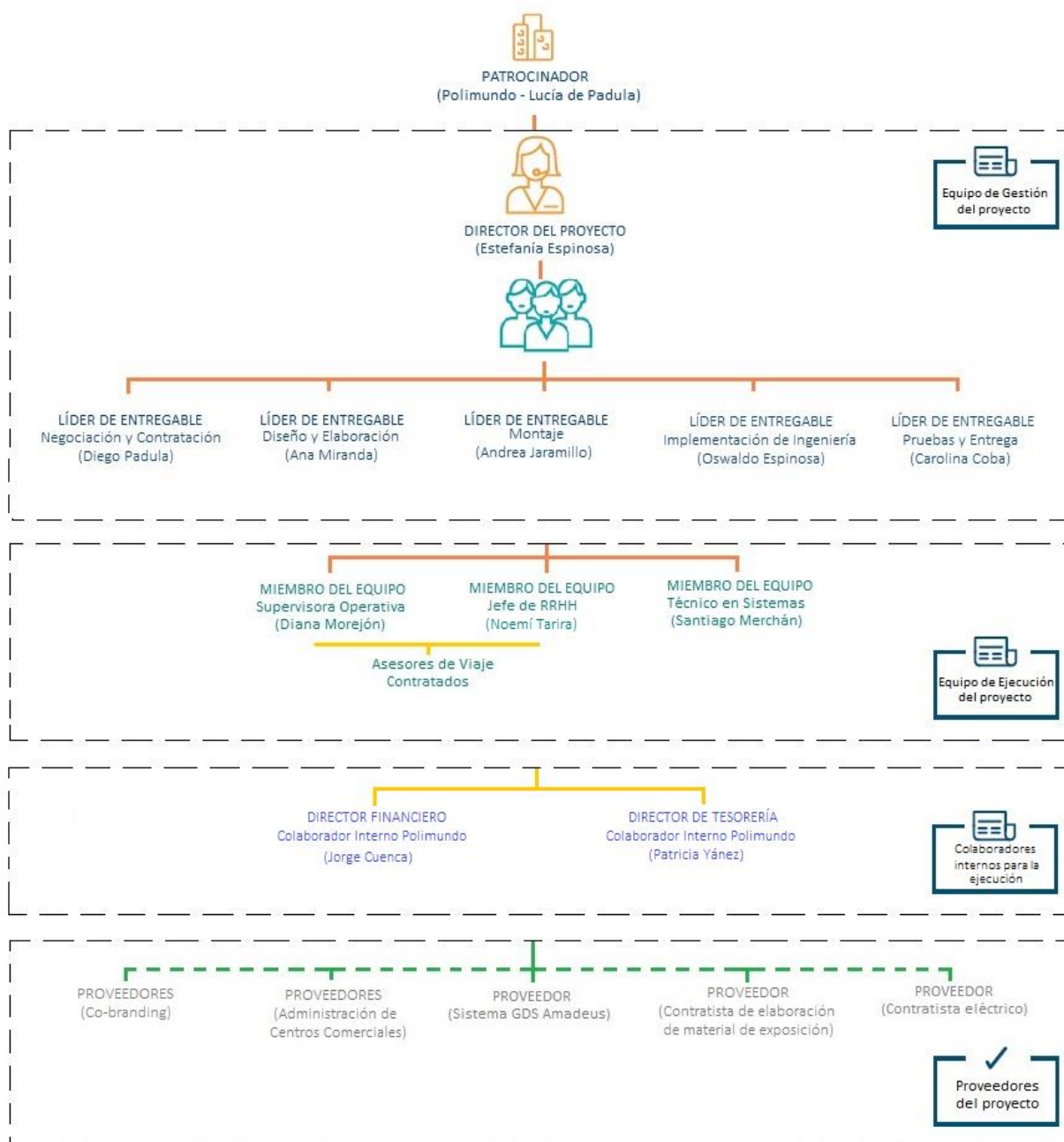


Ilustración 19. Estructura Organizacional del Proyecto

9.3 Asignaciones de personal al proyecto

La asignación del personal del proyecto se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 67. Asignaciones de personal al proyecto

Cargo	Rol en el Proyecto	Tipo de Adquisición	Horas Requeridas	Costo del Reclutamiento	Entregables
Gerente General	Sponsor	Pre asignación	100 horas	\$ 0	- Todos los entregables
Program Manager Local	Director de Proyecto	Asignación	250 horas	\$ 0	- Todos los entregables
Gerente Comercial	Líder de Entregable	Asignación	180 horas	\$ 0	- Dirección del Proyecto - Negociación y Contratación
Diseñadora	Líder de Entregable	Asignación	180 horas	\$ 0	- Dirección del Proyecto - Diseño y elaboración
Program Manager Local	Líder de Entregable	Asignación	180 horas	\$ 0	- Dirección del Proyecto - Montaje
Técnico en Desarrollo e Implementación	Líder de Entregable	Asignación	150 horas	\$ 0	- Dirección del Proyecto - Implementación de Ingeniería
Contralor Administrativo/Financiero	Líder de Entregable	Asignación	120 horas	\$ 0	- Dirección del Proyecto - Pruebas y Entrega
Director Financiero Polimundo	Experto contable y financiero	Pre asignación	30 horas	\$ 0	- Todos los entregables
Director de Tesorería Polimundo	Pagos BSP y facturación	Pre asignación	10 horas	\$ 0	- Dirección del Proyecto - Negociación y Contratación
Supervisor Operativo	Miembro del Equipo	Asignación	120 horas	\$ 0	- Negociación y Contratación
Técnico en Sistemas y Tecnología	Miembro del Equipo	Asignación	120 horas	\$ 0	- Implementación de Ingeniería
Jefe de Recursos Humanos	Miembro del Equipo	Asignación	120 horas	\$ 0	- Dirección del Proyecto - Negociación y Contratación
Asesores de Viaje	Asesores de Viaje	Contratación	360 horas	\$3.000	- Negociación y Contratación
Proveedor de GDS Amadeus - Tecnología	Proveedor	Selección	8 horas	\$ 0	- Implementación de Ingeniería
Administración de Centros Comerciales	Proveedor	Selección	12 horas	\$ 0	- Negociación y contratación - Diseño y elaboración
Proveedores Servicios Turísticos Modalidad Co-branding	Proveedor	Selección	60 horas	\$ 0	- Negociación y contratación - Diseño y elaboración

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

					- Implementación de Ingeniería
Proveedor Externo - Material de Exposición	Proveedor	Contratación	260 horas	\$ 23.940	- Diseño y elaboración - Montaje
Administración San Luis Shopping	Proveedor	Selección	12 horas	\$ 0	- Negociación y Contratación
Administración Condado Shopping	Proveedor	Selección	12 horas	\$ 0	- Negociación y Contratación
Administración Quicentro Sur	Proveedor	Selección	12 horas	\$ 0	- Negociación y Contratación
Cámara de Turismo de Quito	Entidad de control	N/A	N/A	\$ 0	- N/A
Servicio de Rentas Internas	Entidad de control	N/A	N/A	\$ 0	- N/A

Elaborado por: Autor del Proyecto

9.4 Descripción de roles del proyecto

A continuación se describe los roles y responsabilidades a cumplir por los integrantes detallados en la estructura organizacional del proyecto.

Matriz 11. Descripción de roles del proyecto

Rol	Sponsor
Objetivo	Patrocinar el proyecto
Responsabilidades	Asegurar que los objetivos del proyecto se alineen con los objetivos del negocio
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir la misión, visión y valores de la empresa - Compartir el objetivo del negocio - Aprobar los recursos económicos necesarios para el proyecto - Formar parte del Comité de Gestión de Cambios - Aprobar el Caso de Negocio - Aprobar el Acta de Constitución del Proyecto - Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto - Aceptar los entregables del proyecto - Aprobar el acta de entrega final del proyecto - Aprobar el cierre del proyecto
Experiencia	Gerente propietaria de la empresa Polimundo S.A. por 30 años
Reporta a	N/A
Supervisa a	Director del Proyecto

Rol	Director del Proyecto
Objetivo	Dirigir el proyecto de implementación de un nuevo canal de venta de servicios para Polimundo S.A.
Responsabilidades	Llevar a cabo todos los planes de gestión para la dirección del proyecto.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan para la dirección del proyecto - Realizar reuniones durante la ejecución del proyecto - Aprobación de entregables - Asignación de recursos - Control del presupuesto - Selección y contratación de proveedores - Gestión del equipo de trabajo - Mantener contacto y manejar relaciones con los interesados - Aprobación de adquisiciones - Aprobación de órdenes de cambio – formará parte del comité de gestión de cambios - Comunicación del estado del proyecto - Entregar formalmente el proyecto
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Local Program Manager para el Departamento Comercial de la empresa - Dirección de proyectos similares con mínimo 3 años de experiencia - Conocimientos de planificación estratégica

Reporta a	Sponsor
Supervisa a	Líderes de cada entregable

Rol	Líder de Entregable – Negociación y Contratación
Objetivo	Cumplir con los paquetes de trabajo y las tareas asignadas para el entregable Negociación y Contratación
Responsabilidades	Llevar a cabo las tareas y proceso de negociación y contratación de personal para la implementación de un nuevo canal de venta de servicios para Polimundo S.A. en centros comerciales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la relación con los interesados inherentes a este entregable - Coordinar actividades del entregable a su cargo - Seguimiento y control del entregable a su cargo - Llevar a cabo el proceso de negociación con proveedores y marcas para implementar un modelo co-branding - Negociar con los centros comerciales para el ingreso de islas a modo de puntos de venta de servicios - Supervisar y aprobar el proceso de contratación de asesores de viaje aptos para la atención en islas. - Formar parte del comité de gestión de cambios para este entregable - Entregar informe de avance del entregable a su cargo.
Experiencia	Gerente Comercial y propietario de la empresa Polimundo S.A. por 10 años
Reporta a	Director del Proyecto
Supervisa a	Jefe de Recursos Humanos y Supervisor Operativo

Rol	Líder de Entregable – Diseño y Elaboración
Objetivo	Cumplir con los paquetes de trabajo y las tareas asignadas para el entregable Diseño y Elaboración
Responsabilidades	Llevar a cabo las tareas y proceso de diseño y elaboración de stands para la implementación de un nuevo canal de venta de servicios para Polimundo S.A. en centros comerciales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la relación con los interesados inherentes a este entregable - Coordinar actividades del entregable a su cargo - Seguimiento y control del entregable a su cargo - Diseñar los planos de los stands según las especificaciones de los centros comerciales - Coordinar con el proveedor externo de elaboración de material de exposición (stands) el uso de los materiales, medidas, colores y demás especificaciones necesarias para la elaboración de los stands. - Aprobar el proceso finalizado de elaboración de los stands bajo el cumplimiento de los requisitos solicitados. - Formar parte del comité de gestión de cambios para este entregable

	- Entregar informe de avance del entregable a su cargo.
Experiencia	- Experiencia en proyectos similares de al menos 2 años - Diseñadora gráfica profesional - Experiencia en marketing visual
Reporta a	Director del Proyecto
Supervisa a	Proveedor externo de material de exposición

Rol	Líder de Entregable – Montaje
Objetivo	Cumplir con los paquetes de trabajo y las tareas asignadas para el entregable Montaje
Responsabilidades	Llevar a cabo las tareas y proceso de montaje de stands para la implementación de un nuevo canal de venta de servicios para Polimundo S.A. en centros comerciales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la relación con los interesados inherentes a este entregable - Coordinar actividades del entregable a su cargo - Seguimiento y control del entregable a su cargo - Supervisar el proceso de montaje de los stands en los centros comerciales - Controlar el uso de especificaciones de materiales y seguridad de los centros comerciales para el montaje - Controlar que los muebles y enseres estén completamente empotrados en la estructura principal - Aprobar el proceso finalizado de montaje de stands bajo el cumplimiento de los requisitos solicitados. - Formar parte del comité de gestión de cambios para este entregable - Entregar informe de avance del entregable a su cargo.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en proyectos similares de al menos 2 años - Program Local Manager del área Comercial - Control de imagen corporativa
Reporta a	Director del Proyecto
Supervisa a	Proveedor externo de material de exposición

Rol	Líder de Entregable – Implementación de Ingeniería
Objetivo	Cumplir con los paquetes de trabajo y las tareas asignadas para el entregable Implementación de Ingeniería
Responsabilidades	Llevar a cabo las tareas y procesos de implementación de ingeniería para la implementación de un nuevo canal de venta de servicios para Polimundo S.A. en centros comerciales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la relación con los interesados inherentes a este entregable - Coordinar actividades del entregable a su cargo - Seguimiento y control del entregable a su cargo - Realizar la adquisición de equipos e insumos para cada una de las islas - Supervisar la instalación eléctrica y cableado en los stands

	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar la instalación de los servicios de voz y datos con el proveedor de cada centro comercial para el funcionamiento de los stands - Supervisar y apoyar a las instalación de equipos y tecnología necesaria para la operación de los puntos de venta - Aprobar el proceso finalizado de implementación de ingeniería - Formar parte del comité de gestión de cambios para este entregable - Entregar informe de avance del entregable a su cargo.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico en desarrollo e implementación de proyectos similares durante 7 años - Programación de bases externas para uso en puntos de venta - Conocimiento de normas IATA – PCI (Payment Card Industry IATA Security Standars)
Reporta a	Director del Proyecto
Supervisa a	Técnico en sistemas

Rol	Líder de Entregable – Pruebas y Entrega
Objetivo	Cumplir con los paquetes de trabajo y las tareas asignadas para el entregable Pruebas y Entrega
Responsabilidades	Llevar a cabo las tareas y procesos que se requiere para realizar las pruebas y entrega para la implementación de un nuevo canal de venta de servicios para Polimundo S.A. en centros comerciales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la relación con los interesados inherentes a este entregable - Coordinar actividades del entregable a su cargo - Seguimiento y control del entregable a su cargo - Supervisar las pruebas técnicas y operativas previas a la entrega de los stands - Realizar el acta de entrega de los stands bajo el cumplimiento de los parámetros establecidos para el proyecto - Aprobar el proceso finalizado de pruebas técnicas, operativas y entrega - Formar parte del comité de gestión de cambios para este entregable - Entregar informe de avance del entregable a su cargo. - Como función adicional, puesto que cumple dentro de la empresa el cargo de Contralor Administrativo-Financiero, se le encarga la realización de una inspección semanal para validación del alcance
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Contralor Administrativo y Financiero por 5 años - Participante como contralor y ejecutor de entregas en proyectos similares
Reporta a	Director del Proyecto

Supervisa a	Supervisor Operativo y Técnico en sistemas
--------------------	--

Rol	Director Financiero
Objetivo	Apoyar como experto contable y financiero
Responsabilidades	Apoyar al Sponsor en las decisiones financieras del proyecto
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega del presupuesto inicial planificado. - Valor final del proyecto en relación al cronograma. - Información de principales costos y justificación de entregables. - Presentación del presupuesto inicial y final de todo el proyecto. - Apoyar en el proceso de capacitación
Experiencia	Director Financiero de la empresa durante 20 años
Reporta a	Director del Proyecto
Supervisa a	N/A

Rol	Director de Tesorería
Objetivo	Apoyar como experto en pagos BSP y facturación
Responsabilidades	Apoyar con sus conocimientos para los proceso de capacitación y entrega de cajas
Funciones	Apoyar en el proceso de capacitación bajo los lineamientos de facturación, control y pagos de la empresa
Experiencia	Director de Tesorería de la empresa durante 25 años
Reporta a	Director del Proyecto
Supervisa a	N/A

Rol	Supervisor Operativo
Objetivo	Preparación del personal contratado para el manejo operativo es islas
Responsabilidades	Cumplir con el proceso de preparación operativa y capacitación del personal contratado para las islas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el proceso de selección y contratación como apoyo al proceso del jefe de RRHH - Realizar el proceso de capacitación de la mano del jefe de recursos humanos apoyando considerando las necesidades operativas del proceso - Realizar la capacitación operativa para los nuevos integrantes del equipo incluyendo proceso de venta
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento 100% del sistema de reservas Amadeus - Conocimiento 100% del proceso de venta de boletos, autos, hoteles, seguros, paquetes, visas, entre otros inherentes a la actividad - Supervisora Operativa con experiencia de al menos tres años en posiciones similares - Participación en proyectos similares
Reporta a	Líder de Entregable Negociación y Contratación
Supervisa a	N/A

Rol	Técnico en Sistemas y Tecnología
Objetivo	Preparación e instalación de equipos y tecnología
Responsabilidades	Prepara todos los equipos tecnológicos e instalación de sistemas para las islas en centros comerciales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a la compra de equipos necesarios para los puntos de venta - Preparar e instalar los equipos en los puntos de venta - Instalar toda la tecnología necesaria para los equipos - Realizar un manual de mantenimiento y reemplazo de equipos
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero en sistemas y tecnología - Arme y desarme de equipos bajo licencia autorizada - Técnico en sistemas con experiencia de 5 años - Participación en proyectos similares - Conocimiento de normas IATA – PCI (Payment Card Industry IATA Security Standards)
Reporta a	Líder de Entregable Implementación y Tecnología Líder de Entregable Pruebas y Entrega
Supervisa a	N/A

Rol	Jefe de Recursos Humanos
Objetivo	Proceso de selección y capacitación de personal para islas en los centros comerciales
Responsabilidades	Cumplir los proceso de contratación y capacitación de nuevo personal para los puntos de venta de Polimundo S.A.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un proceso de selección de personal - Realizar la contratación del personal seleccionado - Realizar un proceso de capacitación considerando puntos administrativos y operativos - Realizar la capacitación administrativa para el nuevo personal - Entregar el informe final del proceso de capacitación
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Recursos Humanos con experiencia de al menos un año en posiciones similares - Conocimiento de la leyes y reglamentos del Ministerio de Trabajo
Reporta a	Líder de Entregable Negociación y Contratación
Supervisa a	N/A

Rol	Sistema de Distribución Global de Servicios (Tecnología)
Objetivo	Proveer de tecnología de distribución de servicios para los puntos de venta de agencias de viajes
Responsabilidades	Conocer los requerimientos tecnológicos de los puntos de venta para la implementación del sistema principal de reservas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar licencias para el uso del sistema tecnológico de reservas - Realizar las pruebas de buen funcionamiento del sistema - Ligar el sistema a la licencia IATA principal de

	Polimundo - Dar al sistema todos los atributos de la oficina matriz incluyendo los derechos de reserva y emisión
Experiencia	Empresa de manejo mundial de sistemas de distribución autorizada por la IATA y proveedores mundiales de servicios turísticos
Reporta a	Líder de Entregable Implementación de Ingeniería
Supervisa a	N/A

Rol	Proveedores de Servicios Turísticos
Objetivo	Autorizar el uso de sus marcas para los puntos de venta bajo la modalidad co-branding
Responsabilidades	N/A
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Ser parte del proceso de negociación para trabajar bajo la modalidad co-branding en los centros comerciales seleccionados - Autorizar el uso de sus marcas en los stands a ser ubicados en los centros comerciales
Experiencia	Aerolíneas de placa nacional e internacional y empresas de seguro avaladas a nivel mundial con autorización de operaciones de sus entidades de control y con permisos para operar en el Ecuador
Reporta a	Líder de Entregable Negociación y Contratación
Supervisa a	N/A

Rol	Proveedor Externo – Material de Exposición
Objetivo	Elaborar y montar stands para los centros comerciales
Responsabilidades	Realizar la elaboración de stands bajo los parámetros de diseño aprobados y posteriormente montar los stands
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los stands para los centros comerciales bajo el plano de diseño aprobado - Utilizar los materiales y medidas aprobados para la construcción de los stands - Montar los stands bajo los parámetros de seguridad establecidos - Utilizar los materiales requeridos por los centros comerciales para el montaje de los stands
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de confianza de la Gerencia General de Polimundo con 10 años de experiencia en la elaboración de material publicitario y de exposición - Experiencia probada en proyectos similares
Reporta a	Líder de Entregable Elaboración y Diseño Líder de Entregable Montaje
Supervisa a	N/A

Rol	Administración Centros Comerciales
Objetivo	Autorizar el ingreso para el uso de espacio en los centros

	comerciales para la implementación de puntos de venta para la Agencia de Viajes Polimundo
Responsabilidades	N/A
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Ser parte del proceso de negociación para el ingreso de stands en los centros comerciales, autorizando ubicación y fecha de ingreso. - Entregar los parámetros necesarios para el diseño, elaboración y montaje de stands. - Elaborar un contrato donde se especifique el cumplimiento de derechos, deberes, obligaciones, pagos, entre otros.
Experiencia	Centros comerciales principales en la ciudad de Quito con una importante afluencia de clientes
Reporta a	Líder de Entregable Negociación y Contratación
Supervisa a	N/A

Rol	Cámara de Turismo de Quito
Objetivo	Representar a las empresas de actividad turística
Responsabilidades	Es la máxima representante de la actividad turística privada y agrupa a todas las empresas pertenecientes a las cinco actividades turísticas reconocidas por la Ley Especial de Desarrollo Turístico y la Ley de Cámaras de Turismo y su Federación Nacional.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la calidad de los servicios que entrega cada empresa turística - Asesorar en proceso de venta de servicios
Experiencia	N/A
Reporta a	N/A
Supervisa a	Sponsor

Rol	Servicio de Rentas Internas
Objetivo	Gestiona la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales
Responsabilidades	Ser una entidad de control para el cumplimiento de la política tributaria
Funciones	Controlar el cumplimiento de las normas tributarias como Contribuyentes Especiales
Experiencia	N/A
Reporta a	N/A
Supervisa a	Sponsor

Elaborado por: Autor del Proyecto

9.5 Matriz RACI (Responsibility Assignment Matrix)

9.5.1 Descripción de la matriz RACI

Tabla 68. Descripción de la matriz RACI

Rol		Descripción
R	Responsible <i>(Responsable por la ejecución)</i>	El rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea.
A	Accountable <i>(Rinde cuentas-asociado al éxito de la ejecución)</i>	El rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución.
C	Consulted <i>(Consultado-Brinda soporte)</i>	El rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informed <i>(Informado-Requiere comunicación)</i>	El rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea.

Elaborado por: Autor del Proyecto

9.5.2 Descripción de códigos de Roles

En la siguiente tabla se describen los códigos de roles a usar en la matriz RACI:

Tabla 69. Códigos de Roles

Código de Roles								
Equipo de Gestión del Proyecto			Equipo de Ejecución del Proyecto			Proveedores		
COD	CARGO	ROL	COD	CARGO	ROL	COD	CARGO	ROL
SPR	Gerente General	Sponsor	JRH	Jefe de RRHH	Miembro del Equipo	ACC	Administración de Centros Comerciales	Proveedor
PPM	Program Manager Local	Director de Proyecto	SOP	Supervisora Operativa	Miembro del Equipo	PCB	Proveedores Co-Branding	Proveedor
LGC	Gerente Comercial	Líder de Entregable	TIT	Técnico en Sistemas	Miembro del Equipo	GDS	Proveedor de GDS Amadeus - Tecnología	Proveedor
LDN	Diseñadora	Miembro del Equipo	AGV	Asesores de Viaje	Personal	CME	Contratista de elaboración Material de Exposición	Proveedor
LLP	Program Manager Local	Líder de Entregable				CEL	Contratista eléctrico	Proveedor
LTD	Técnico en Desarrollo e Implementación	Miembro del Equipo						
LAF	Contralor Administrativo/Financiero	Líder de Entregable						

Elaborado por: Autor del Proyecto

9.5.3 Matriz RACI del Proyecto

Matriz 12. Matriz RACI del Proyecto

ENTREGABLES	ROLES															
	Equipo de Gestión							Equipo de Ejecución				Proveedores				
	SPR	PPM	LGC	LDN	LLP	LTD	LAF	JRH	SOP	TIT	AGV	ACC	PCB	GDS	CME	CEL
DIRECCIÓN DEL PROYECTO																
Acta de Constitución																
Elaborar el documento integral Acta de Constitución	C,I	R,A										C	C			
Gestionar la revisión del sponsor y firma del Acta de Constitución	R,C	A	I	I	I	I	I									
Plan de Dirección del Proyecto																
Crear el registro de interesados del proyecto	C,I	A	R	R	R	R	R									
Elaborar el plan de Gestión de Interesados		AC	R	R	R	R	R					I	I			
Plan de Gestión del Alcance																
Elaborar la línea base del alcance	C,I	A	R	R	R	R	R						I		I	I
Validar el alcance - inpección semanal	I	C					A,R									
Plan de Gestión del Tiempo																
Elaborar el cronograma de proyecto	I	R,A	C													
Definir y secuenciar actividades	I	R,A	C	C	C	C	C									
Estimar los recursos del proyecto																
Plan de Gestión de Costos																
Estimar y controlar los costos del proyecto	C,I	R,A	C	I	I	I	I									
Elaborar el presupuesto del proyecto	I	R	C,A													
Plan de Gestión de Calidad																
Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad del proyecto	I	C,A	R	R	R	R	R									
Plan de Gestión de Recursos Humanos																
Asignar personal al proyecto, determinar funciones y responsabilidades		R			C			I	A							
Plan de Gestión de Riesgos																
Identificar los riesgos y elaborar un plan de respuesta	I	A	R,C	R,C	R,C	R,C	R,C									
Realizar análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos	I	A	R,C	R,C	R,C	R,C	R,C									
Plan de Gestión de Adquisiciones																
Elaborar el plan de adquisiciones	I	A	R	R	R	C	R			C		C				
Validar las adquisiciones necesarias para el proyecto		I				R,C	A			C						
Plan de Gestión de Comunicaciones																
Elaborar un plan de comunicación interno y externo	I	R						A,C								

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

Reuniones programadas																
Reunión inicial del proyecto	C,I	R,A														
Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, costo y tiempo	I	R,A	C	C	C	C	C					I	I			
Reunión mensual de avance del proyecto	I	R,A	C	C	C	C	C						I			
Reunión final del proyecto	I	R,A					C									C
Cierre del Proyecto																
Liquidar pagos de proveedores externos		I			C		R,A									
Cerrar contratos con proveedores externos		I			C		R,A									
Realizar informe de cierre del proyecto	I	R,A	C	C	C	C	C									
Entregar lecciones aprendidas para futuros proyectos	I	R,A	C	C	C	C	C									
NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN																
Negociación con Proveedores de Co-branding																
Negociar con Aerolíneas y otros proveedores de servicios		C	R,A										C,I			
Seleccionar a los proveedores participantes	C	I	R,A										I			
Establecer acuerdos comerciales con los proveedores seleccionados	I	I	R,A										C			
Negociación con Centros Comerciales																
Solicitar la consigna del contrato con centros comerciales	I	A	R										C			
Negociar la fecha de ingreso a los centros comerciales	I		R,A										C			
Negociar los espacios de ubicación en los centros comerciales	I		R,A					I	I				C			
Establecer parámetros y firma de contratos con los Centros Comerciales	I	R	A										C			
Contratación de Proveedores Externos																
Realizar convenio con contratista de material de exposición (stands)		R		A		I				I						C
Realizar convenio con contratista eléctrico		R		A		I				I						C
Contratación de personal																
Seleccionar personal para atención en las islas		I			C			A	R							
Contratar personal seleccionado		I			C			R,A	I							
Capacitación de personal contratado																
Realizar un cronograma de capacitación administrativa y operativa					C,I			R	A							
Cumplir con el proceso de capacitación administrativa y operativa del personal		A			C,I			R	R		I			I		
Entregar informe de evaluación del proceso de capacitación		I	I					R,A	C							
DISEÑO Y ELABORACIÓN																
Diseño de stands																
Diseñar los stands bajo los parámetros de los centros comerciales		I		R,A									C			I
Aprobar los diseños	C	R,A											C	C		I

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

Elaboración de stands																
Elaborar los stands aprobados		C			R								I	I	A	
Revisar los stands elaborados	C				R,A								C	C	I	
Aprobar la elaboración de stands	I	A			R								R,C	R,C	I	
MONTAJE																
Montaje de stands																
Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales		I			R,A								C	I		
Montar los stands en los centros comerciales		I			R								C		A	
Montaje de muebles y enseres																
Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales		I			R,A								C	I		
Montar los muebles y enseres en cada stand		I			R								C		A	
IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA																
Adquisición de equipos e insumos																
Solicitar las cotizaciones a proveedores		I			R,A								C			
Seleccionar los equipos e insumos a adquirir		I			R								A,C			
Realizar las órdenes de compra		I			R,A								C			
Instalación eléctrica y cableado																
Realizar instalación de cableado eléctrico y conexiones		I			R								C		A	
Realizar las pruebas de las instalaciones		I			R								C		A	
Instalación de servicios de voz y datos																
Contactar proveedor de servicio de voz y datos		I			R,A								C		I	
Contratar servicios solicitados	I	I			R,A								C			
Probar conexiones de Voz y Datos instaladas		I			R								I		A,C	
Instalación de equipos y tecnología																
Instalar los equipos/insumos adquiridos		I			R								C			
Instalar los sistemas tecnológicos necesarios		I			R								C		I	
Realizar un procedimiento de mantenimiento de equipos y sistemas		I			C								C	R,A		
PRUEBAS Y ENTREGA																
Pruebas técnicas																
Revisar el funcionamiento técnico y físico de los stands		C				C	R						A		I	I
Entregar informe técnico final		I					R						A,C	I		
Aprobar la revisión de pruebas	I	A	I				R						C		I	I
Pruebas operativas																
Revisar el funcionamiento operativo de los stands para atención al cliente		C				C	R						A		I	I
Entregar informe operativo final		I					R						A,C		I	
Aprobar la revisión de pruebas	I	A	I				R						C	I	I	I
Acta de entrega de stands																
Realizar un acta de entrega-recepción de los tres stands del proyecto	I	R,A	C	C	C	C	C	C					I	I		

Elaborado por: Autor del Proyecto

SUBCAPÍTULO D.7

10. Gestión de las Comunicaciones

10.1 Plan de gestión de las comunicaciones

En el plan de comunicaciones, se define quiénes recibirán la información, cuándo, en qué formato y a través de qué medio lo recibirán. Para gestionar la comunicación se utilizará la Matriz de Comunicaciones que fue diseñada de acuerdo a las directrices de la empresa, con el fin de determinar la información detallada a través de documentos que permitan a los interesados tener los conocimientos necesarios en las reuniones a realizarse.

En la siguiente tabla se describe el esquema de comunicación a aplicar en el proyecto:

Tabla 70. Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Matriz de Comunicaciones del Proyecto							
Información	Interesado	Contenido	Formato	Responsable de Comunicar	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación	Nivel de Detalle
Inicio del Proyecto	Lucía de Padula (Sponsor)	Inicio del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Director del Proyecto	Documento PDF, actas de reuniones, correo electrónico	Una vez	Muy Alto
	Sponsor Líderes de entregable Director del Proyecto	Reunión inicial del proyecto	Acta de Reunión	Director del Proyecto	Documento PDF, actas de reuniones, correo electrónico	Una vez	Muy Alto
		Reunión de seguimiento de desempeño	Acta de Reunión	Director y Equipo del Proyecto	Documento PDF vía correo electrónico	Semanal	Alto
		Reunión de avance	Acta de Reunión	Director y Equipo del Proyecto	Documento PDF vía correo electrónico e Informe de avance	Mensual	Alto
		Reunión al final del proyecto	Acta de Reunión	Director del Proyecto	Documento PDF vía correo electrónico	Una vez	Alto
Fase de Negociación y contratación	Proveedores de Servicios (Aerolíneas, seguros de viaje)	Proveedores de Co-branding participantes	Informe escrito, reuniones	Gerente Comercial	Documento PDF vía correo electrónico	Una sola vez	Alto
	Administración de Centros Comerciales	Proceso de concesión	Informe escrito, reuniones	Gerente Comercial	Documento PDF vía correo electrónico	Durante y al final del proceso	Muy Alto
Fase de Diseño y Elaboración	Ana Miranda (Diseñadora)	Aprobación del diseño de stands	Planos de diseño, lista de verificación, lista de requisitos	Director del Proyecto y Diseñadora	Planos impresos, documento en formato PDF e Ilustrador (.ai) enviados por correo electrónico	Una sola vez	Medio
	Javier Diez Comunicación Visual (Proveedor Externo)	Aprobación de la elaboración de stands	Lista de verificación de requisitos, informe de entrega	Director del Proyecto	Material de exposición, documento de entrega en formato PDF con firmas de responsabilidad	Una sola vez	Alto

Matriz de Comunicaciones del Proyecto							
Información	Interesado	Contenido	Formato	Responsable de Comunicar	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación	Nivel de Detalle
Fase de Montaje	Javier Diez Comunicación Visual (Proveedor Externo)	Estado de montaje de stands, muebles y enseres	Lista de verificación de requisitos, informe de entrega	Director del Proyecto	Documento PDF de informe de entrega enviado por correo electrónico	Dos veces durante la fase	Medio
Fase Implementación de Ingeniería	Técnico en Desarrollo e Implementación	Adquisición de equipos e insumos para la operación del servicio	Acta de entrega	Técnico en Sistemas	Documento PDF con firmas de entrega-recepción	Una sola vez	Medio
	Técnico en Desarrollo e Implementación	Instalación de ingeniería funcional y técnica	Listas de verificación de instalaciones	Técnico en Sistemas	Informe a través de correo electrónico	Una sola vez	Medio
Cierre del proyecto - Fase de pruebas y entrega	Lucía de Padula (Sponsor)	Datos de pruebas finales para el cierre del proyecto	Acta de entrega y conformidad	Director y Equipo de proyecto	Documento PDF con firmas de entrega-recepción	Una sola vez	Alto
	Director del Proyecto	Informe de finalización e inicio de operaciones	Reunión	Jefe de Recursos Humanos	Documento PPT para presentación	Una sola vez	Medio

Elaborado por: Autor del Proyecto

10.1.1 Distribución de la Información

Para la distribución de información, se tomará en cuenta las siguientes formas y vías de comunicación que serán utilizadas y aplicadas dependiendo del contenido de la comunicación y del interesado que la recibe:

Tabla 71. Distribución de la Información

Formas de Comunicación	Aplicación
Interna	Todos aquellos que forman parte del proyecto y son parte de Polimundo
Externa	Todos aquellos interesados externos a Polimundo
Jerarquía de Comunicación	Aplicación
Vertical	Entre Sponsor-Director del Proyecto-Proveedores-Contratistas
Horizontal	Entre el equipo del proyecto
Vías de Comunicación	Aplicación
Escrita formal	Actas de reunión, planes, solicitud de cambios
Escrita informal	Correo electrónico, conference call
Oral formal	Presentaciones, negociaciones
Oral informal	Reuniones, conversaciones

Elaborado por: Autor del Proyecto

La comunicación para el proyecto debe ser eficaz y eficiente y por tanto se ha decidido realizar comunicaciones diarias, semanales y mensuales con base en el evento a

informar y tomando en cuenta las vías de comunicación descritas, con el fin de mantener informado a los interesados internos y externos y así evidenciar los avances y cumplimiento del proyecto. A continuación se detallan los eventos a comunicar:

Tabla 72. Matriz de Eventos de Comunicación

Matriz de Eventos de Comunicación								
Contenido de la Comunicación	Canal	Vía Comunicacional				Frecuencia	Emisor	Rol
		Formal	Informal	Oral	Escrita			
Plan del Proyecto	Acta de Reunión Correo electrónico	X	X	X	X	Mensual	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
Cronograma	Documento físico Correo electrónico	X	X		X	Mensual	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
Control de Presupuesto	Acta de Reunión Correo electrónico	X	X	X	X	Semanal	Jorge Cuenca	Director Financiero
Reuniones - Inicial - Semanal de seguimiento de desempeño - Mensual de revisión de avance - Final	Presentación	X		X		Semanal/Mensual	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
Actas de Reuniones	Correo electrónico		X		X	Semanal/Mensual	Estefanía Espinosa	Director del Proyecto
Informes de cumplimiento de desempeño (alcance/costo/tiempo/)	Documento físico Correo electrónico	X			X	Semanal	Líderes de entregable	Equipo de Proyecto
Informes de avances de implementación	Documento físico Correo electrónico	X			X	Mensual	Líderes de entregable	Equipo de Proyecto
Negociación	Reunión		X	X		Mensual	Diego Padula	Líder de Entregable
Capacitaciones	Presentación	X		X	X	Mensual	Noemí Tarira	Jefe de RRHH
Diseño y Elaboración	Documento físico Correo electrónico	X	X		X	Mensual	Ana Miranda	Líder de Entregable
Montaje	Correo electrónico					Diario	Andrea Jaramillo	Líder de Entregable
Gestión de Cambios	Acta de Solicitud	X			X	Bajo solicitud (respuesta en 48 h.)	Lucía de Padula	Sponsor
Adquisiciones	Correo electrónico		X		X	Diario	Oswaldo Espinosa	Líder de Entregable
Instalación de Ingeniería	Correo electrónico		X		X	Diario	Oswaldo Espinosa	Líder de Entregable
Pruebas técnicas y operativas	Presentación	X		X	X	Una vez	Carolina Coba	Líder de Entregable
Informe final técnico y operativo	Documento físico Correo electrónico	X			X	Una vez	Carolina Coba	Líder de Entregable

Elaborado por: Autor del Proyecto

10.1.1.1 Lineamientos para los eventos de comunicación

Reuniones y Actas de Reunión

- Describir la agenda a realizar.
- Detallar el desarrollo de las reuniones y cada una de las resoluciones tomadas.
- Determinar el número de tareas pendientes y sus responsables.
- Desarrollar el Acta de Reunión y distribuirla por correo electrónico a los interesados internos y externos participantes de las reuniones.
- En el acta se debe detallar los nombres y roles de los participantes que asistieron.

Correo Electrónico

- Se utilizará como medio de comunicación para dejar respaldo de reuniones, conversaciones o tareas.

Documentos

- Los documentos a presentar deberán ser aprobados por el Director del Proyecto.
- El formato de archivo de documentos aprobados debe ser PDF e impresos.

- La información detallada en los documentos, brindará el conocimiento necesario al interesado con el fin de cumplir con el proceso de comunicación y que sea eficaz y eficiente.
- Se generará un nuevo documento de actualización del plan de gestión de comunicaciones, una vez que se obtengan nuevos requerimientos de los interesados.

10.1.2 Gestionar las Polémicas

10.1.2.1 Procedimiento para tratar la polémica

El Director del Proyecto deberá tener la habilidad de tratar las polémicas presentadas durante el proyecto con habilidades de comunicación que pueda aplicar con los interesados. Cada situación deberá ser expuesta en una reunión y documentada, con el propósito de examinar las situaciones, generar ideas y garantizar que se logren acuerdos aceptables para el proyecto. A continuación se detalla el proceso para el manejo de conflictos:

- Llevar un registro que sirva para documentar y monitorear la resolución de incidentes, determinar responsables, enfoques de solución, fechas límite de respuesta de conflictos y posterior resultado obtenido.
- Reconocer la existencia del conflicto:
 - Se debe realizar reuniones en las oficinas de Polimundo.
 - En las reuniones se debe identificar y reconocer las causas del problema.
 - Se manifestará el deseo de resolución de problemas.
- Resolución del problema
 - Se asignará un espacio dentro de las reuniones para abordar los problemas presentados.
 - Entender el problema y escuchar al interesado exponer el mismo.
 - Realizar un debate en donde se busquen soluciones, formulando inquietudes, ideas, posibles soluciones de una manera respetuosa y profesional.
- Consenso sobre el problema
 - Se debe tomar la solución más equitativa para el conflicto, después de una valoración exhaustiva de todos los puntos expuestos.
 - El conceso debe cumplir con las necesidades del interesado y del proyecto.
- Aplicación de la solución a él/los problemas presentados.

- En caso de no resolver la problemática, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Primera escala: a través del Director del Proyecto, utilizando el método estándar establecido por la empresa para la resolución de conflictos.
 - Segunda escala: a través del Director del Proyecto y su equipo de proyecto, utilizando el método estándar establecido por la empresa para la resolución de conflictos.
 - Tercera escala: a través del Sponsor, Director del Proyecto y su equipo de proyecto, utilizando métodos de negociación para solución de conflictos.
 - Última escala: será resuelta por el Sponsor de la mano del comité de Control de Cambios si así lo cree conveniente y necesario en pro del proyecto.

10.1.3 Reportes de Desempeño

En los informes procedemos a evaluar la gestión del proyecto con el fin de conocer los avances del proyecto, el cumplimiento de los requerimientos y el desempeño de cada involucrado.

Los resultados de indicadores de desempeño o KPI's por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators), serán monitoreadas y controladas a través de métricas que permitan aportar en las mediciones de resultados de la comunicación. A continuación, se presenta los indicadores de desempeño del resultado esperado con respecto a la gestión de este proyecto:

Tabla 73. Indicadores de Desempeño del Proyecto

Indicadores de Desempeño KPI's	Resultado Esperado
Cumplimiento de requisitos establecidos por los grupos de interés	- Se espera un 90% de cumplimientos sobre requisitos.
Cantidad de reuniones de trabajo realizadas	- 90% de cumplimiento de las reuniones agendadas. - 90% de cumplimiento en tiempos y horarios establecidos con los asistentes. - Nivel de ausentismo ≤ 1 .
Cumplimiento del tiempo acordado de los informes solicitados por los interesados	- 90% de cumplimiento en la entrega de informes.

Cumplimiento del nivel de detalle en los informes presentados	- 100% de los informes debe tener información de calidad, clara, concisa y cumplir con las especificaciones del formato de presentación de informes de avance (Anexo 4).
Cantidad de tareas repetidas o ajustadas dentro de la etapa de ejecución	- =< al 0,5% del total de requerimientos realizados en función del planteamiento del alcance del proyecto.
Cantidad de solicitudes de cambio	- Se considera un 5% de nuevo requerimientos presentados por los interesados.
Cumplimiento de las solicitudes de cambio presentadas	- Se estima cumplir al menos el 95% de las solicitudes de cambio. Estas deben estar detalladas en el formato solicitado para documentar e informar (Anexo 2).
Cumplimiento de la fecha de entrega del proyecto	- Se estima que el proyecto no tenga variación superior a 1 semana de retraso de la fecha de entrega del mismo, previa probación y aceptación del Sponsor. En caso de ejecutarse solicitudes de cambio que afecte la fecha de salida planificada, deberá ser aprobada por los responsables definidos en el Plan de Dirección del Proyecto.
Cumplimiento de una comunicación clara y concisa entre los interesados, el Director del Proyecto y el Equipo del Proyecto	- Se espera que el 100% de la información sea clara y concisa y que la comunicación sea fluida entre los participantes.

Elaborado por: Director del Proyecto

10.1.3.1 Informe de Gestión de la Implementación de Islas

Los informes deben contener la siguiente información relevante para la ejecución del proyecto:

- Informe de negociación

- Solicitudes y requerimientos de proveedores de servicios y centros comerciales.
- Registro de necesidades y pendientes de negociación.
- Informe de diseños, cambios solicitados y elaboración del material de exposición
 - Lista de verificación de requisitos solicitados.
 - Listado de entregables.
 - Presentación de diseño y material de exposición en archivo digital y éxito.
- Informe del manejo de presupuesto
 - Presentación de información por parte del Director Financiero al Director del Proyecto.
 - Presupuesto inicial planificado.
 - Valor final del proyecto en relación al cronograma.
 - Información de principales costos y justificación de entregables.
 - Presentación del presupuesto inicial y final de todo el proyecto.
- Informe del cumplimiento de parámetros de calidad
 - Presentación de información por parte de los contratistas considerados para el proyecto.
 - Lista de verificación de calidad y resumen de los resultados sobre entregables de cada contratista.
 - Lista de verificación de materiales utilizados y requisitos técnicos.
 - Resultados de evaluación de contratistas.
- Informe de cierre de contratos
 - Presentación de información por parte del Director del Proyecto.
 - Acta de liquidación de contratos.
 - Acta de entrega y funcionamiento operativo.
 - Registro de pendientes del proyecto.
- Informe financiero
 - Presentación de información por parte de Contralor Administrativo-Financiero al Director de Proyecto.
 - Cierre de control de costos
 - Informe de control de costos
 - Entrega y clasificación de archivos
- Informe de recomendaciones

- Realizar un documento de lecciones aprendidas, bajo el formato de (Anexo 6).

10.1.3.2 Informe de satisfacción del equipo del proyecto

Al finalizar el proyecto se realiza una encuesta de satisfacción a todo el equipo de trabajo, considerando los siguientes puntos:

- Satisfacción sobre los stands y el cumplimiento de los estándares establecidos por los centros comerciales.
- Satisfacción en las capacitaciones.
- Satisfacción en las instalaciones.
- Satisfacción sobre el cumplimiento del cronograma.

10.1.4 Gobierno y reuniones

10.1.4.1 Gobierno

Para el escalamiento de los informes se debe suministrar la información según el nivel de jerarquía que tiene el equipo de proyecto, considerando las responsabilidades y el poder de decisión de los miembros; el fin es informar sobre el avance y el estado del proyecto a los diferentes interesados.

La comunicación interna será de responsabilidad del Director del Proyecto como emisor o receptor de la información con el fin de canalizarla con cada uno de los líderes asignados para cada entregable.

La comunicación externa, tanto con proveedores como con contratistas, estará a cargo del líder del entregable con el que esté relacionado para mantener un orden en la jerarquía de comunicación del proyecto.

A continuación, se presenta el flujo de información:

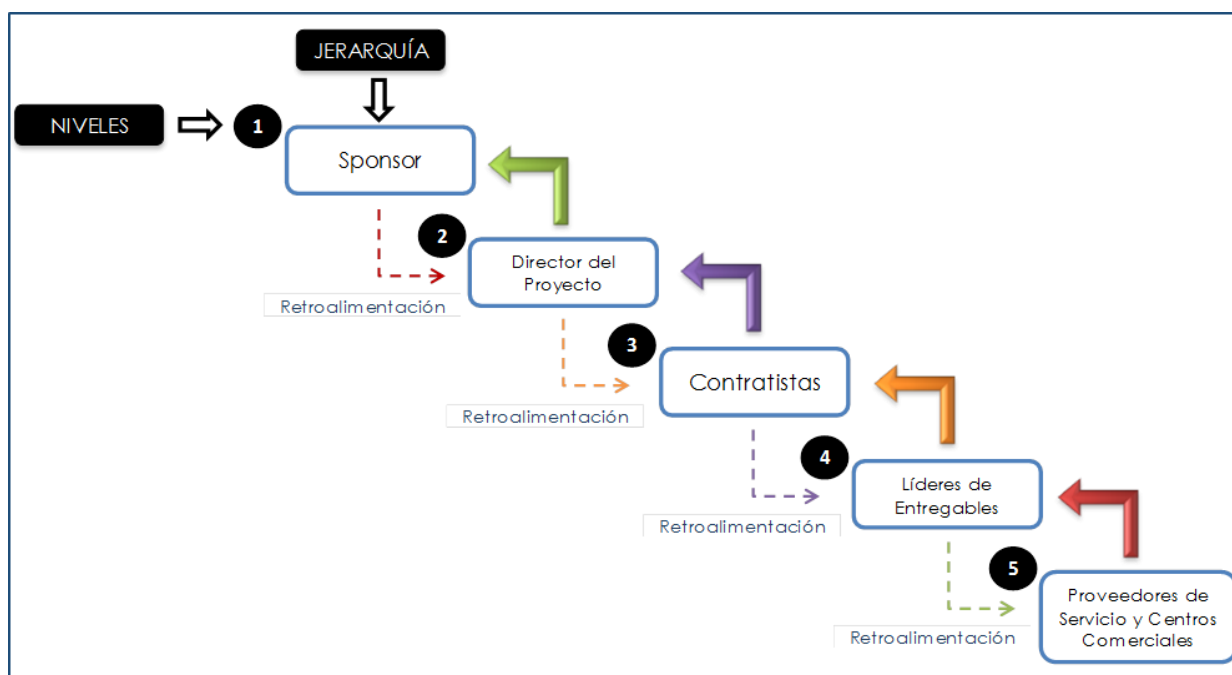


Ilustración 20. Niveles de Jerarquía de Comunicación

Elaborado por: Autor del Proyecto

La comunicación interna y externa se realizará con los siguientes principios básicos:

- Comunicación efectiva
- Comunicación corporativa y estratégicas
- Verbal y escrita
- Comunicados vía correo electrónico

10.1.4.2 Reuniones

En las reuniones se debe considerar los métodos de distribución de información, los medios de comunicación y los participantes para obtener reuniones efectivas. Para tal efecto, es importante considerar los siguientes puntos:

- Las reuniones periódicas deben tener una agenda anticipada, indicando fecha y hora de inicio y fin.
- Establecer un objetivo claro para la reunión.
- Realizar un listado de los puntos a tratar en orden de revisión.
- Enviar el listado de los puntos por anticipado a los participantes.
- Establecer en la reunión los entregables, acciones a tomar y pendientes de los puntos tratados.
- Asignar plazos a cada entregable y poner fecha a las acciones inmediatas a tomar.

- Documentar y enviar por correo electrónico el acta de cada reunión para respaldo de los interesados.

El Director del Proyecto debe actualizar para cada reunión la documentación del proyecto y registrar cada vez los nuevos requerimientos para así cumplir con las necesidades de los interesados.

Los cambios solicitados en cada reunión, deberán ser documentados en una solicitud de cambios (Anexo 2), misma que servirá para evaluar el impacto del cambio sobre el proyecto y proceder a aceptar o rechazar el mismo.

Para las actas de reunión, se deben considerar los siguientes puntos:

- **Información de la reunión**
 - Fecha
 - Hora de inicio y fin
 - Detalle del punto de orden planteado
- **Asistencia**
 - Detalle de los asistentes
 - Porcentaje de participación
- **Desarrollo**
 - Describir los temas tratados sobre los puntos de orden
 - Desarrollo y resolución a cada tema tratado
 - Describir los temas pendientes
 - Describir los puntos de acción inmediata
- **Definición**
 - Definir responsables
 - Definir tiempos de entrega
 - Definir fechas de seguimiento y evaluación

A continuación se muestra el proceso de seguimiento de reuniones:

Tabla 74. Seguimiento de Reuniones

Reuniones de Seguimiento	Emisor/Receptor Dirección	Nivel de Detalle	Método de Distribución
Avance del proyecto	Bidireccional	Alta	Cara a Cara
Cumplimiento de alcance,	Bidireccional	Alta	Cara a Cara

costo y tiempo			
Entrega de informes	Bidireccional	Baja	Correo Electrónico
Negociación Con Centro Comercial	Bidireccional	Media	Cara a Cara Correo Electrónico
Proveedores de Servicio	Bidireccional	Media	Cara a Cara Correo Electrónico
Informe técnico y operativo final del proyecto	Unidireccional	Alta	Cara a Cara Correo Electrónico

Elaborado por: Autor del proyecto

Una vez finalizado el proceso de seguimiento de reuniones, se obtiene lo siguiente:

- Notificaciones sobre el proyecto hacia los interesados
- Informa de avance y cumplimiento
- Retroalimentación y solicitudes de los interesados
- Documento de lecciones aprendidas

10.1.4.3 Documentación

Los informes se presentan a los interesados cuando la información está lista para revisión. Cada líder de entregable tendrá la información necesaria, recopilada para ser presentada con base en el cronograma.

El Director del Proyecto hará mención de cada uno de los informes que serán presentados a los asistentes y que serán parte del desarrollo de las reuniones. Servirán como base para todas las acciones posteriores a tomar, solicitudes de cambio, actualización del plan de comunicaciones, entre otros.

10.1.4.3.1 Codificación de Documentos

Para codificar los documentos del proyecto, se utilizará la siguiente nomenclatura:

CC + DD + VV + FF

Dónde:

CC: Código del proyecto

Ejemplo: “IMP.AAVV.IS”

DD: Nombre del documento

Ejemplo: “Project Charter”; “Cronograma del proyecto”, etc.

VV: Versión del documento

Ejemplo: “V1.0”; “V2.0”, etc.

FF: Formato del archivo

Ejemplo: “doc.”; “exe.”; “pdf”; “ppt”; otros.

10.2 Plan de control y ejecución de comunicaciones

10.2.1 Procedimiento para actualizar el plan de Gestión de Comunicaciones

El plan de comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado en cada ocasión que se presenten los siguientes puntos:

- Solicitud de cambios aprobado y que genere impacto en el Plan de proyecto.
- Necesidad de tomar acciones correctivas y que generen impacto sobre los requerimientos de los interesados.
- Cambios en el personal del equipo del proyecto o cambios de roles.
- Cambios en la matriz de autoridad versus influencia de los interesados.
- Requerimientos de información no satisfechos o incumplidos.
- Falta de gestión de solicitud de cambio, quejas, reclamos, deficiencia de comunicación, otros.
- Solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
- Resistencia al cambio.

10.2.2 Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones

Para actualizar el Plan de Comunicaciones, se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Identificación y clasificación de los interesados.
- Nivel de poder/interés de los interesados.
- Determinar los requerimientos de información.
- Elaborar la matriz de Comunicaciones del proyecto.
- Actualización del Plan de Comunicaciones.
- Aprobación del Plan de Comunicaciones.
- Difusión del nuevo Plan de Gestión de Comunicaciones.

10.2.3 Evaluar la Efectividad de la Comunicación

Mantener comunicaciones asertivas garantiza el éxito en la tarea que se emprenda, mejora las relaciones interpersonales y fortalece las relaciones afectivas. Por tanto, la efectividad en las comunicaciones evitará desgaste, repetir procesos y pérdida de tiempo.

Por ello, es importante utilizar herramientas que permitan la eficiencia y eficacia tanto en la comunicación interna como externa.

10.2.3.1 Herramientas de Comunicación

Después de identificar qué canales vamos a utilizar para distribuir la información y cómo lo vamos a hacer, tener definidos los indicadores de desempeño, los niveles de escalamiento y el proceso de reuniones y seguimiento; es necesario concretar las acciones que hay que desarrollar para cada uno de los medios identificados. A continuación se recoge un listado de algunas de las herramientas o acciones de comunicación que serán empleadas para desarrollar la comunicación:

Gestión de la Comunicación Interna:

- Manual de bienvenida y otra documentación interna
- Mensajes de correo electrónico
- Publicaciones segmentadas
- Boletines electrónicos
- Teléfono
- Foros/chats
- Sistema de iniciativas o programas específicos

Gestión de la Comunicación Externa:

- Redes sociales
- Internet
- Medios tradicionales
- Recorrido de obras (stands)

SUBCAPÍTULO D.8

11. Gestión de los Riesgos

11.1 Plan de gestión de riesgos

11.1.1 Metodología de la Gestión de Riesgos

Para este proyecto se trata de exponer una metodología que disponga de una mayor veracidad, por lo que se centrará en la cuantificación del riesgo con fin de detectar acontecimientos o causas que puedan afectar a los objetivos ya sea de manera positiva o negativa y causar así un impacto si se producen.

Se define que el porcentaje a utilizar en los Riesgos de Gestión, según las políticas establecidas en la empresa corresponde al 10% del presupuesto total del proyecto; este rubro permitirá cubrir los imprevistos o riesgos que no se identificarán en la matriz de registro de riesgos definida en las secciones posteriores.

Se describen las actividades del proceso en la siguiente tabla:

Tabla 75. Metodología de la Gestión de Riesgos

PROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Planificación de Gestión de Riesgos	Elaborar plan de Gestión de los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión del Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto. - Establecer los procedimientos y la documentación necesaria para gestionar los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - PMBOK - Reuniones - Técnicas Analíticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsor - Director del Proyecto y equipo de proyecto. - Utilizar los documentos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Dirección del Proyecto. ▪ Registro de Interesados.
Identificación de Riesgos	Determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión entre el Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto. - Recopilar información sobre posibles riesgos entre los interesados. - Analizar e Identificar los riesgos que en realidad afectan al proyecto en sus diferentes etapas. - Documentar los riesgos en el formato de plantilla de riesgos. - Identificar respuestas potenciales a los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de verificación de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsor. - Director de Proyecto y equipo de proyecto. - Utilizar los documentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivos históricos de proyectos. ▪ Registro de Interesados ▪ Planes de gestión del proyecto.

<p>Análisis Cualitativo de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar probabilidad e impacto. - Establecer ranking de importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión del Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto. - Definir y evaluar la valoración de probabilidad e impacto de los riesgos. - Ponderar amenazas y oportunidades. - Priorizar los riesgos en base a los objetivos del proyecto. - Elaborar RBS. - Actualizar documentos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de probabilidad e impacto. - Matriz de probabilidad e impacto. - Categorización de riesgos (RBS). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsor y usuarios. - PM y equipo de proyecto. - Utilizar los documentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Riesgos ▪ Plan de Gestión de Riesgos.
<p>Análisis Cuantitativo de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar con base a fórmula, un valor que cuantifique el impacto de los riesgos sobre el cronograma y el costo 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión del Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto. - Definir y evaluar el valor cuantificado con base en el cálculo de EMV. 	<p>Se utilizará el cálculo de EMV para calcular las reservas de costo y tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PM y equipo de proyecto. - Utilizar los documentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Riesgos ▪ Plan de Gestión de Riesgos
<p>Planificación de Respuesta a los Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir respuesta a riesgos en función de su prioridad. - Planificar ejecución de respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión del Gerente del Proyecto y el equipo del proyecto. - Definir los responsables de cada uno de los riesgos. - Establecer una reserva de contingencia. - Identificar y documentar riesgos secundarios. - Realizar solicitudes de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de probabilidad e impacto. - Matriz de probabilidad e impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsor. - Director del Proyecto y equipo de proyecto. - Utilizar los documentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Riesgos. ▪ Plan de Gestión de los riesgos.
<p>Seguimiento y Control de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la ocurrencia de riesgos. - Supervisar y verificar 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión iterativa del análisis cualitativo de riesgos. - Realizar solicitudes de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revaluación de los riesgos. - Reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsor. - Director del Proyecto y equipo de proyecto.

	la ejecución de respuestas. Verificar aparición de nuevos riesgos.	- Determinar si se ejecutan las contingencias.		- Utilizar los documentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Riesgos. ▪ Plan de Dirección del Proyecto.
--	--	--	--	--

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.1.2 Taxonomía de Riesgos

Los principales riesgos se agruparán por categoría que permiten su identificación y registro en la matriz de riesgo. Además, se aplicará una estructura de desglose de riesgos (RBS).

Categoría de Riesgos
Riesgos Internos
Riesgos Externos
Riesgos Comerciales
Riesgos Técnicos
Riesgos de Gestión

11.1.2.1 Matriz RBS

Para visualizar de mejor forma los riesgos, se muestra la siguiente Estructura de Desglose de Riesgos (RBS)

Tabla 76. Matriz RBS

RBS NIVEL 0	RBS NIVEL 1		RBS NIVEL 2		RBS NIVEL 3
RIESGOS DEL PROYECTO	1. Internos	1.1	Recursos	1.1.1	La empresa no cuenta con el recurso humano y económico necesario para la planificación y ejecución del proyecto.
	2. Externos	2.1	Proveedores	2.1.1	Proveedores de servicio no estén de acuerdo con el modelo de venta y no se apruebe la modalidad co-branding
		2.2	Proveedores	2.2.1	Los Centros Comerciales escogidos no están abiertos a hacer concesiones bajo el modelo de negocio plantado.
	3. Comercial	3.1	Negociación	3.1.1	No aprobación de los Centros Comerciales para ingreso con islas de venta de servicio
	4. Técnico	4.1	Implementación de Stands	4.1.1	Diseños no aprobados por la Administración de los Centros Comerciales
				4.1.2	Materiales de elaboración y montaje no aceptados por la Administración de los Centros Comerciales
		4.2	Instalación de Voz y Datos	4.2.1	Dependencia de instalación de proveedores externos por contrato con los Centros Comerciales
		4.3	Instalación de tecnologías	4.3.1	Error en la integración de todos los sistemas necesarios
	5. Gestión	5.1	Tiempo	5.1.1	La concesión del espacio en islas no se dé dentro del tiempo estipulado en el cronograma
				5.1.2	Atrasos en el cronograma que afecten la fecha de finalización
		5.2	Recursos	5.2.1	Recursos financieros limitados a cumplimiento del presupuesto
				5.2.2	Recursos materiales requeridos no son suficientes o idóneos

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.1.3 Revisión de Tolerancia de los Interesados

Respecto a los objetivos del proyecto en torno al alcance, tiempo, costo y calidad se indican a continuación los niveles de tolerancia de la empresa de acuerdo a los interesados:

- **Tolerancia del Patrocinador**

El patrocinador no tolerará que existan riesgos que ocasionen:

- Impacto a la organización.
- Aumento injustificado de presupuesto.
- Falta de cumplimiento de las políticas y procesos de la organización.
- Incumplimiento de contrato por parte de los proveedores de servicio y externos.
- Falta de cumplimiento de los estándares de calidad definidos por la empresa.

- **Tolerancia de los Proveedores de Servicio**

Los proveedores no tolerarán que existan riesgos que ocasionen:

- Impacto en el uso de sus marcas.
- Falta de cumplimiento en los derechos y obligaciones de los contratos.

- **Tolerancia del Director del Proyecto**

El Director del Proyecto no tolerará:

- Retrasos en el cronograma. Tolerancia cero.
- Aumento del presupuesto no contemplado en las contingencias presupuestarias.
- Cambios relevantes en el alcance del proyecto.
- Incumplimiento por parte de los proveedores.

- **Tolerancia de los Líderes de Entregable**

Los líderes de cada entregable son los responsables del cumplimiento de los entregables del proyecto y no tolerarán:

- Incumplimiento del desarrollo de las definiciones requeridas para cada uno de los entregables que tienen a su cargo.

- **Tolerancia de Otros Interesados**

Otros interesados poseen tolerancia mínima ante los riesgos del proyecto, ya que no tienen participación directa en la ejecución del proyecto.

11.1.3.1 Umbrales de Tolerancia al Riesgo en torno a los Objetivos del Proyecto

Para la estimación de los umbrales de tolerancia al riesgo, se consideran los principales objetivos del proyecto como el costo y cronograma. Esto nos permitirá

mantener vigilado el avance del proyecto y las contingencias que se toman conforme se avanza.

- Desviación de cronograma: $\pm 5\%$
- Desviación de costos: $\pm 5\%$

11.1.4 Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos

A continuación se muestra la descripción de los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos:

Tabla 77. Roles y Responsabilidades de la Gestión de Riesgos

#	Rol	Resumen de Actividades	Nombre	
1	Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona los riesgos mediante políticas de ejecución, procedimientos y planes. • Asegura que las actividades de los sub-procesos de riesgo sean ejecutadas. • Revisa periódicamente todos los riesgos, puede identificar los riesgos adicionales y evaluar las estrategias de riesgo documentadas. • Escala los riesgos, según el caso. • Informa acerca del estado de los Riesgos al Sponsor. 	Estefanía Espinosa	
2	Propietario del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Asume la responsabilidad de la planificación y ejecución adecuada de la respuesta al riesgo. • Puede aceptar la propiedad de los riesgos en otros dominios de riesgo. • Asegura que las funciones de gestión de riesgos se llevan a cabo. 	Entregable	Propietario
			Dirección del Proyecto	Estefanía Espinosa
			Negociación y Contratación	Diego Padula
			Diseño y Elaboración	Ana Miranda
			Montaje	Andrea Jaramillo
			Implementación de Ingeniería	Oswaldo Espinosa
Pruebas y Entrega	Carolina Coba			
3	Identificador de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquiera que identifica los riesgos participa en la planificación del riesgo, la mitigación y la ejecución del plan. • Identifica e informa de cualquier riesgo potencial. • Identificador de riesgo podría ser 	Carolina Coba (*) (*) Se asigna un solo responsable para reportar el riesgo dentro del comité de gestión de riesgos, sin	

		cualquiera de las partes interesadas (interna o externa).	embargo cualquier interesado puede reportar.
4	Analista de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Lleva a cabo análisis de riesgos / evaluación, respuesta y control de riesgos. Valida, clasifica y asigna la propiedad de los riesgos. Realiza análisis cualitativo y cuantitativo. Da prioridad a los riesgos. Define los desencadenantes e indicadores. Planea una respuesta para cada riesgo. Evalúa la eficacia de la respuesta ejecutada. Revisa el registro de riesgos. Supervisa desencadenantes e indicadores. Prepara métricas de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Estefanía Espinosa Carolina Coba
5	Comité de Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Trata y revisa todos los riesgos dentro del proyecto / programa Aprueba o rechaza las estrategias de mitigación y planes de contingencia. Determina si se requieren estrategias de mitigación y contingencia adicionales. Puede escalar los riesgos a un nivel superior sobre la base de los umbrales de gravedad y la exposición. Revisa los informes de monitoreo de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estefanía Espinosa Lucía de Padula Diego Padula Andrea Jaramillo Carolina Coba
6	Interesados	<ul style="list-style-type: none"> Tiene una participación y/o interés en los resultados del proyecto. Identifica los riesgos y proporciona la información acerca de la estrategia de mitigación y plan de contingencia 	Personas definidas en el registro de interesados

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.1.5 Periodicidad de la Gestión de Riesgos

Tabla 78. Periodicidad de la Gestión de Riesgos

PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLE DEL WBS	PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN
Planificación de Gestión de los Riesgos	Al inicio del proyecto.	Plan para la Dirección del Proyecto	Una vez
Identificación de Riesgos	Al inicio del proyecto y en cada reunión del equipo del proyecto.	Plan para la Dirección del Proyecto y reuniones de avance semanal	Una vez a la semana
Análisis Cualitativo de Riesgos	Al inicio del proyecto y en cada reunión del equipo del proyecto.	Plan para la Dirección del Proyecto y reuniones de avance semanal	Una vez a la semana
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Al inicio del proyecto y en reunión del equipo del proyecto.	Plan para la Dirección del Proyecto y reuniones de cumplimiento mensual.	Una vez al mes
Seguimiento y Control de los Riesgos	Para cada entregable del proyecto	Reuniones de cumplimiento mensual.	Una vez al mes

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.1.6 Formatos de la Gestión de Riesgos

Los formatos establecidos para la gestión de riesgos, definirán como se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados del proceso de gestión de riesgos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 79. Formatos de las Gestión de Riesgos

FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	
Planificación de Gestión de los Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos
Identificación de Riesgos	Anexo 7 – Plantilla de Registro de Riesgos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Anexo 7 – Plantilla de Registro de Riesgos
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Anexo 7 – Plantilla de Registro de Riesgos
Seguimiento y Control del Riesgos	Anexo 8 – Plantilla de Informe de Monitoreo de Riesgos
	Anexo 2 – Formato de Solicitud de Cambio

11.1.7 Definiciones de Probabilidad e Impacto

Se empleará la escala relativa para la valoración de probabilidad e impacto del proyecto para cuantificar los riesgos encontrados.

11.1.7.1 Definiciones de Probabilidad

Tabla 80. Definiciones de Probabilidad

Muy Alta	Afecta los objetivos del proyecto en un 90% causando su paralización y posible cancelación.
-----------------	---

Alta	Afecta en un 60% a los objetivos del proyecto causando efectos críticos en el desarrollo del proyecto.
Media	Afecta en un 40% a los objetivos del proyecto causando efectos controlables en el desarrollo del proyecto.
Baja	Afecta en un 10% a los objetivos del proyecto causando efectos moderados en el desarrollo del proyecto.
Muy Baja	Afecta en un 5% a los objetivos del proyecto causando mínimos efectos en el desarrollo del proyecto.

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.1.7.2 Definiciones de Impacto

Tabla 81. Definiciones de Impacto

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Medio (0,40)	Alto (0,60)	Muy Alto (0,90)
Costo	Incremento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10% al 40%	Aumento del costo del 40% al 60%	Aumento del costo > 60%
Cronograma	Incremento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 10%	Aumento del tiempo del 10% al 40%	Aumento del tiempo del 40% al 60%	Aumento del tiempo > 60%
Alcance	Disminución del alcance insignificante	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable	Producto final del proyecto es inaceptable
Calidad	<5% cumplimiento de parámetros requeridos por los proveedores, la empresa y centros comerciales	<10% cumplimiento de parámetros requeridos por los proveedores, la empresa y centros comerciales	10% al 40% de desviación de parámetros requeridos por los proveedores, la empresa y centros comerciales	40% al 60% de desviación de parámetros requeridos por los proveedores, la empresa y centros comerciales	>60% de desviaciones de parámetros requeridos por los proveedores, la empresa y centros comerciales

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.1.8 Probabilidad e Impacto

11.1.8.1 Matriz de Riesgos

En la siguiente matriz, se indican los riesgos a los que está expuesto el proyecto. Para este proyecto se detectaron riesgos negativos, debido a que constituyen una amenaza para la puesta en marcha y buen funcionamiento del proyecto.

Tabla 82. Matriz de Riesgos

RIESGO	Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
El Sponsor no cuenta con los recursos económicos necesarios para el financiamiento del proyecto	5%	0,9	0,05	Bajo
El Sponsor no dispone del recurso humano necesario para la planificación y ejecución del proyecto	5%	0,4	0,02	Bajo
Proveedores de servicio no estén de acuerdo con el modelo de venta y no se apruebe la modalidad co-branding	60%	0,9	0,54	Importante
Los Centros Comerciales escogidos no están abiertos a hacer concesiones bajo el modelo de negocio plantado.	10%	0,9	0,09	Bajo
No aprobación de los Centros Comerciales para ingreso con islas de venta de servicio	10%	0,9	0,09	Bajo
Diseños no aprobados por la Administración de los Centros Comerciales	40%	0,6	0,24	Apreciable
Materiales de elaboración y montaje no aceptados por la Administración de los Centros Comerciales	40%	0,6	0,24	Apreciable
Dependencia de instalación de proveedores externos por contrato con los Centros Comerciales	10%	0,1	0,01	Bajo
Error en la integración de todos los sistemas necesarios	60%	0,6	0,36	Apreciable
La concesión del espacio en islas no se dé dentro del tiempo estipulado en el cronograma	60%	0,9	0,54	Importante
Atrasos en el cronograma que afecten la fecha de finalización	40%	0,9	0,36	Apreciable
Recursos financieros limitados a cumplimiento del presupuesto	60%	0,9	0,54	Importante
Recursos requeridos no son suficientes o idóneos	60%	0,4	0,24	Apreciable

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.1.8.2 Matriz Probabilidad Impacto

Tabla 83. Matriz P - I

			IMPACTO				
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
			0,05	0,1	0,4	0,6	0,9
PROBABILIDAD	MUY ALTA	90%	0,05	0,09	0,36	0,54	0,81
	ALTA	60%	0,03	0,06	0,24	0,36	0,54
	MEDIA	40%	0,02	0,04	0,16	0,24	0,36
	BAJA	10%	0,01	0,01	0,04	0,06	0,09
	MUY BAJA	5%	0,00	0,01	0,02	0,03	0,05

Elaborado por: Autor del Proyecto

En la gráfica de la Matriz de Probabilidad - Impacto se ha asignado un código de color para la calificación de los riesgos conforme se indica a continuación.

Valoración de Riesgo		Descripción
Muy grave		Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
Importante		Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
Apreciable		Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
Bajo		Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Elaborado por: Autor del Proyecto

11.2 Registro de riesgos

Tabla 84. Registro de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS												Impacto		VME		Fecha de Identificación	Plan de Contingencia	
#	RIESGO	Categoría	Objetivo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Calificación P * I	Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Estrategia	Cronograma (días)	Costo	Cronograma (días)			Costo
RSK-1	Debido a que la empresa va a utilizar personal y recursos económicos propios para la planificación y ejecución del proyecto, existe el riesgo de que no estén disponibles para cumplir con el cronograma del proyecto, por lo que puede causar retrasos en el el cronograma y costos adicionales.	Interno	Alcance	Negativo	5%	0,4	0,02	Bajo	Lucía de Padula	Activo	Si al menos el 50% del personal requerido y del valor del presupuesto no están disponibles para el inicio del proyecto	MITIGAR La planificación debe considerar los recursos necesarios desde la presentación del proyecto al sponsor	0	\$ -	0	\$ -	03/07/2017	Realizar reuniones con los interesados del proyecto y hacer una revisión exhaustiva de recursos para su inicio
RSK-2	Dado que el proyecto depende de la oferta de los proveedores de servicio, existe la posibilidad de que no estén de acuerdo con el modelo de venta, causando que no se apruebe la modalidad co-branding.	Externo	Alcance	Negativo	60%	0,9	0,54	Importante	Diego Padula	Activo	50% de los proveedores seleccionados no están satisfechos con la forma de comercialización	MITIGAR Negociar los planes de incentivos, sobre-comisiones y back-end mostrando el beneficio para la agencia y los proveedores con el uso de marcas.	20	\$ -	12	\$ -	02/10/2017	Contar con varios proveedores de servicios considerando que los cuatro seleccionados no estén dispuestos a ser parte de esta modalidad
RSK-3	Puesto que el modelo de negocio está diseñado bajo la modalidad co-branding, existe la posibilidad de que los centros comerciales no acepten este modelo de venta, causando que el proyecto deba posponerse.	Externo	Alcance	Negativo	10%	0,9	0,09	Bajo	Diego Padula	Activo	1 de los 3 centros comerciales no aceptan la modalidad co-branding	MITIGAR Presentar a los centros comerciales el modelo de venta con información gráfica y volúmenes de venta para conseguir la aceptación	180	\$ -	18	\$ -	20/10/2017	Considerar tres centros comerciales más en caso de que los tres principales para este proyecto no acepten el modelo de venta
RSK-4	Debido a que el proyecto se llevará a cabo en tres de los principales centros comerciales de Quito, puede existir la posibilidad de que no acepten el ingreso con islas de venta de servicios, causando que el proyecto deba ser pospuesto.	Comercial	Alcance	Negativo	10%	0,9	0,09	Bajo	Diego Padula	Activo	1 de los 3 Centros Comerciales no aceptan el ingreso	MITIGAR Presentar una propuesta atractiva para que la Administración considere el ingreso de las islas y demostrar la viabilidad del proyecto.	180	\$ -	18	\$ -	09/01/2018	Considerar tres centros comerciales más en caso de que los tres principales para este proyecto no acepten el ingreso de islas para la venta de servicios

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

REGISTRO DE RIESGOS												Etapa: Planificación de Estrategias				Impacto		VME		Fecha de Identificación	Plan de Contingencia
#	RIESGO	Categoría	Objetivo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Calificación P * I	Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Estrategia	Cronograma (días)	Costo	Cronograma (días)	Costo					
RSK-5	Los diseños deben ser realizados bajo las indicaciones de los centros comerciales, por lo que existe la posibilidad de que no sean aprobados, causando que se deban hacer cambios que pueden generar retrasos en el proyecto.	Técnico	Calidad	Negativo	40%	0,6	0,24	Apreciable	Ana Miranda	Activo	Si los planos de diseño son aprobados en >50%	MITIGAR La diseñadora debe cumplir con todos los puntos expresados por los centros comerciales dentro del contrato de concesión	25	\$ 1.200	10	\$ 480	16/02/2018	Notificar al sponsor sobre el inconveniente que produjo un atraso en el cronograma			
RSK-6	Dado que los materiales de elaboración y montaje de stands deben estar acorde a las indicaciones de los centros comerciales, existe la posibilidad de que no sean aceptados por la Administración, por lo cual se deberán hacer cambios que pueden generar retrasos en el proyecto.	Técnico	Calidad	Negativo	40%	0,6	0,24	Apreciable	Ana Miranda	Activo	Si los planos de diseño son aprobados en >50%	MITIGAR El contratista del material de exposición debe cumplir con todos los puntos expresados por los centros comerciales dentro del contrato de concesión para elaboración y montaje	60	\$ 200	24	\$ 80	12/04/2018	Notificar al sponsor sobre el inconveniente que produjo un atraso en el cronograma			
RSK-7	Debido a que las instalaciones de voz y datos dependen de proveedores externos por el Contrato con los Centros Comerciales, existe la posibilidad de que demoren la entrega de contratos, por lo que puede causar retrasos en la implementación de ingeniería del proyecto.	Técnico	Tiempo	Negativo	10%	0,1	0,01	Bajo	Oswaldo Espinosa	Activo	Si los contratos no están entregados hasta el 25/07/2018	ACEPTAR Por contrato se debe utilizar el mismo proveedor de cada centro comercial, por tanto si se genera un retraso debemos esperar a que el proceso se complete	14	\$ 290	1	\$ 29	27/06/2018	Notificar al sponsor sobre el inconveniente que produjo un atraso en el cronograma			
RSK-8	Debido a que los sistemas de reserva deben ser integrados con la operación y contabilidad de Polimundo, existe la posibilidad de que no se integren correctamente, causando retrasos y retrabajo en la instalación de tecnología.	Técnico	Tiempo	Negativo	60%	0,6	0,36	Apreciable	Oswaldo Espinosa	Activo	Menos de 100% de los sistemas funcionando	MITIGAR El área de sistemas debe tener un plan completo de implementación y tiempo de pruebas para evitar errores en el inicio de operaciones	3	\$ 150	2	\$ 90	05/07/2018	Tener un plan back up a nivel contable y operativo mientras se realiza una correcta integración de tecnología			

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

REGISTRO DE RIESGOS												Etapa: Planificación de Estrategias				Impacto		VME		Fecha de Identificación	Plan de Contingencia
#	RIESGO	Categoría	Objetivo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Calificación P * I	Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Estrategia	Cronograma (días)	Costo	Cronograma (días)	Costo					
RSK-9	Debido a que el proyecto requiere la concesión de espacios en los centros comerciales, puede existir la posibilidad de que no se entreguen las mismas dentro del tiempo estipulado en el cronograma, causando un retraso importante en el proyecto o su cancelación.	Gestión	Tiempo	Negativo	60%	0,9	0,54	Importante	Diego Padula	Activo	Si no se cuenta con las concesiones hasta el 09/01/2018	MITIGAR Manejar adecuadamente el cronograma planteado para cumplir con los tiempos requeridos para la implementación del proyecto.	58	\$ -	35	\$ -	10/12/2017	Notificar al sponsor sobre el inconveniente que produjo un atraso en el cronograma			
RSK-10	Debido a la falta de planificación del tiempo, pueden darse retrasos importantes en el cronograma, lo que puede causar retraso en la finalización del proyecto.	Gestión	Tiempo	Negativo	40%	0,9	0,36	Apreciable	Estefanía Espinosa	Activo	Un mes antes de la entrega del proyecto se valorará el cumplimiento de cronograma y se espera un margen no mayor al 5% de retraso	MITIGAR Involucrar y comprometer a todo el equipo del proyecto a cumplir con el 100% del cronograma	15	\$ 2.000	6	\$ 800	12/07/2018	Controlar el SPI del proyecto durante la ejecución en las reuniones semanales de seguimiento de desempeño			
RSK-11	Debido a que los recursos financieros son limitados, puede darse que los valores sobrepasen el presupuesto, por lo que el sponsor puede decidir no continuar con el proyecto.	Gestión	Alcance	Negativo	60%	0,9	0,54	Importante	Estefanía Espinosa	Activo	Si el presupuesto varía en más del 10% del valor inicial	MITIGAR Realizar una revisión importante de los recursos necesarios en el plan de gestión de adquisiciones y sujetarse al presupuesto.	0	\$ -	0	\$ -	18/07/2018	Controlar el CPI del proyecto durante la ejecución en las reuniones semanales de seguimiento de desempeño			
RSK-12	Puesto que la implementación es un proceso nuevo para la empresa, existe el riesgo de que los recursos materiales requeridos no sean suficientes o idóneos, lo que puede causar falencias en la calidad y costo del proyecto.	Gestión	Calidad	Negativo	60%	0,4	0,24	Apreciable	Estefanía Espinosa	Activo	Si la falta de recursos implica un incremento en costos del 10%	MITIGAR El plan de adquisiciones debe tener a detalle todos los recursos requeridos por el proyecto	5	\$ 2.000	3	\$ 1.200	19/07/2018	Realizar reuniones con los interesados del proyecto y hacer una revisión exhaustiva de recursos			
Costo de Reserva de Contingencia (Días/Dólares)													129	\$ 2.679							

Elaborado por: Autor del Proyecto

SUBCAPÍTULO D.9**12. Gestión de las Adquisiciones****12.1 Plan de gestión de las adquisiciones**

El Director del Proyecto debe establecer las políticas organizacionales y legales que deben considerarse en todos los procesos de adquisición de bienes y/o servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto, para ello es necesario describir cuáles son las adquisiciones que requiere el proyecto:

Tabla 85. Adquisiciones del Proyecto

#	Adquisición	Descripción
1	Proveedores de Servicio (Modalidad Co-Branding)	Corresponde a los proveedores que participarán en la modalidad co-branding y con quienes se establecerá contratos de uso de marca y acuerdos de comercialización.
2	Concesión en Centros Comerciales (Proveedor Nuevo)	Corresponde a la Administración de los Centros Comerciales con quienes debemos establecer contratos como proveedores de espacios físicos para la prestación de servicios en lugares públicos.
3	Servicios de Elaboración de Material de Exposición - Stands (Proveedor Existente)	Servicios de empresa publicitaria para la elaboración de material de exposición, es decir, los stands que serán instalados para la atención en los centros comerciales. La elaboración de los stands es un servicio tercerizado ya que no es parte de la actividad normal del negocio.
4	Servicios de Instalación Eléctrica (Proveedor Existente)	Servicios eléctricos para realizar las conexiones eléctricas, cableados, redes y conectividad.
5	Equipos de tecnología (Proveedor existente)	Equipos que permiten el buen funcionamiento tecnológico con todas las herramientas necesarias para el proceso de distribución de servicios.

Elaborado por: Autor del Proyecto

12.1.1 Roles y Responsabilidades de la Gestión de Adquisiciones

El Director del Proyecto será el responsable de hacer los requerimientos para las adquisiciones del proyecto bajo autorización del Sponsor. Los líderes de cada entregable, se encargarán del proceso de adquisiciones de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Dentro de los roles y responsabilidades a cumplir por cada uno de los involucrados en el proceso, se detallan a continuación:

Tabla 86. Roles y Responsabilidades de las Adquisiciones

Interesado	Rol en el Proyecto	Responsabilidad
Lucía de Padula	Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar o denegar la solicitud de requerimiento. - Firmar los contratos de adquisición de bienes y/o servicios. - Autorizar el proceso de adquisiciones.
Estefanía Espinosa	Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitará aprobación al sponsor para la adquisición de bienes y/o servicios necesarios para la ejecución del proyecto.
Diego Padula	Líder de Entregable (Negociación y Contratación)	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar las negociaciones necesarias cerrar contrato con los proveedores de servicio y plaza.
Ana Miranda	Líder de Entregable (Diseño y Elaboración)	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar las contrataciones de los proveedores externos requeridos para cumplir con los entregables del proyecto.
Oswaldo Espinosa	Líder de Entregable (Implementación de Ingeniería)	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar las compras requeridas a nivel de tecnología para el uso de los nuevos puntos de venta.

Elaborado por: Autor del Proyecto

12.1.2 Procedimientos estándares para las adquisiciones

12.1.2.1 Generación de órdenes de adquisición

Una vez aprobada la solicitud de adquisición, el Director del Proyecto dará la aprobación para proceder con las negociaciones y cierre de contratos con proveedores de servicio y centros comerciales; por otro lado, los líderes de entregable responsables generarán la orden de adquisición al proveedor seleccionado.

Las órdenes de adquisición son un documento formal que avala el proceso con los proveedores.

12.1.2.2 Pago a proveedores

Para el caso de los proveedores a los que se deben generar pagos, la política de la empresa es hacerlo contra entrega del bien y/o servicio si aplica el caso. El Departamento Financiero requiere de los siguientes documentos habilitantes para el ingreso en el sistema de facturación y para el inicio del proceso de pago:

- Orden de adquisición firmada para bienes y/o servicios.
- Acta de entrega recepción de contratos firmada por el Director del Proyecto y el proveedor.
- Contrato firmado por las partes incluyendo copia de RUC y nombramiento de representante legal de las partes.
- Factura del proveedor con el detalle del bien y/o servicio adquirido.

Una vez que los documentos habilitantes están listos, se procederá con el proceso de pagos.

12.1.2.3 Tipos de contrato

- Contrato con Proveedores de Servicio: será un contrato comercial por cumplimiento de metas y de plazo fijo puesto que deberán ser parte del proyecto durante un año exigido por contrato por los centros comerciales. (Anexo 9 – Contrato Proveedores)
- Contrato con Proveedores de Espacio – Centros Comerciales: será un contrato de Concesión Comercial y de precio fijo en donde Polimundo debe cumplir con el contrato y asumirá el riesgos de eventuales daños y perjuicios financieros en caso de no cumplimiento. Si el contrato es renovado después del plazo de un año. (Anexo 10 – Contrato Centros Comerciales)
- Contrato con Proveedores Externos
 - Empresa de elaboración de material de exposición: será un contrato de prestación de servicios profesionales a plazo y precio fijo, debido a que el precio establecido es fijo para la entrega de los bienes requeridos. El contrato contendrá cláusulas que protejan a la organización sobre eventuales retrasos en la entrega. Además estipulará garantías técnicas de al menos 6 meses. (Anexo 11 – Contrato de Prestación de Servicios-Contratistas Externos)

- Contratista eléctrico: debido a que es un proveedor existente se firmará un adendum que sume a su contrato las instalaciones eléctricas, conexiones, redes y cableado de las islas en centros comerciales y el pago será realizado acorde a los términos establecidos previamente con la empresa.

- Adquisición de Equipos tecnológicos: se utilizará sólo una orden de compra que será generada por el área contable por orden del líder de entregable encargado. El acta entrega de equipos deberá estar acompañada por una garantía de un año para todos los equipos tecnológicos. (Anexo 12 – Formato Orden de Compra)

12.1.3 Supuestos para las adquisiciones

- Se cuenta con la aprobación de los Centros Comerciales y los proveedores de servicios turísticos.

- Se cuenta con proveedores fijos y confiables de bienes y servicios.
- Se cuenta con los recursos propios disponibles para el proyecto.

12.1.4 Restricciones para las adquisiciones

- No se contratarán a otros proveedores de bienes y/o servicios por exigencia del Sponsor.
- El total de las adquisiciones de bienes y/o servicios no podrá sobre pasar de un 10% del presupuesto establecido para el proyecto.

12.1.5 Seguimiento y control a las adquisiciones

Los líderes de cada entregable, se harán cargo del proceso de seguimiento y control de adquisiciones y reportarán al Director del Proyecto quien documentará el proceso.

12.1.6 Cierre de las adquisiciones

Para el cierre de las adquisiciones se debe contar con los siguientes documentos:

- Acta de satisfacción del Director del Proyecto de los bienes y/o servicios adquiridos.
- Acta de las adquisiciones por negociación aprobadas por el Sponsor.
- Cierre de liquidación de pagos.
- Documento de Garantía Técnica para equipos tecnológicos.

12.2 Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones

Tabla 87. Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones

Entregable	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN		
Adquisición	Proveedores de Servicio (Modalidad Co-Branding)		
Requerimiento			
Realizar un contrato con los proveedores de servicios turísticos con el fin de que sean participantes de la modalidad co-branding para la implementación de islas en tres de los principales centros comerciales de Quito como nuevos canales de venta de servicios.			
Características Técnicas / Funcionales del Bien y/o Servicio			
Las siguientes características deberán ser cumplidas por los proveedores y ser indicadas en el contrato:			
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de servicios aéreos o seguros de viaje por la fuerza de marcas. • Manejo de diseños propios de marca. • Seguridad en la entrega de servicios. 			
Soporte y Mantenimiento			
Se requiere que los proveedores seleccionados cuenten con soporte telefónico 24/7 y ejecutivos de negocio que den soporte de ventas inmediato.			
Acuerdos de Servicio			
Definir planes de incentivos como over commissions y back ends como adicionales a los planes actuales y que apliquen sólo para las ventas en Islas. No deberán afectar los planes actuales dentro de todos los giros de negocio de Polimundo.			
Garantías			
Los proveedores deben garantizar los pagos por cumplimiento de ventas y pasado el primer año de venta deberán incluir a esta línea de negocio dentro de los planes de incentivo generales.			
Criterios de Aceptación			
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de material publicitario propio. • Entrega de logos de marca y dimensiones en formato Adobe Illustrator .ai • Su oferta debe estar en GDS Amadeus. 			
Ubicación del Trabajo		N/A	
Duración del Contrato		1 año	
Programación de Entregables			
Fecha de Inicio	05/09/2017	Fecha de Fin	19/10/2017

Entregable	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN		
Adquisición	Proveedores de Espacio Físico – Concesión en Centros Comerciales		
Requerimiento			
Realizar un contrato de Concesión Comercial para la concesión de espacio físico dentro de los Centros Comerciales seleccionados.			
Características Técnicas / Funcionales del Bien y/o Servicio			
Ubicación estratégica en tres diferentes sectores de la ciudad de Quito.			
Soporte y Mantenimiento			
Con base en las especificaciones detalladas por contrato según los lineamientos de cada centro comercial.			
Acuerdos de Servicio			
<ul style="list-style-type: none"> • Dar aviso de las acciones a tomar por parte de los centros comerciales en 			

<p>días festivos para preparar material de apoyo y promoción.</p> <ul style="list-style-type: none"> No abrir más plazas con servicios similares a más de las ya existentes. 			
Garantías			
Cumplimiento de un año de contrato bajo el cumplimiento de derechos y obligaciones.			
Criterios de Aceptación			
Cumplimiento contractual.			
Ubicación del Trabajo	<p>Quito</p> <ul style="list-style-type: none"> San Luis Shopping Quicentro Sur Condado Shopping 		
Duración del Contrato	1 año		
Programación de Entregables			
Fecha de Inicio	20/10/2017	Fecha de Fin	09/01/2018

Entregable	DISEÑO Y ELABORACIÓN		
Adquisición	Servicios de Elaboración de Material de Exposición (Stands)		
Requerimiento			
Una empresa que preste el servicio de elaboración de material publicitario y de exposición con el fin de que elabore los stands y muebles requeridos para la implementación del proyecto bajo los parámetros de los centros comerciales.			
Características Técnicas / Funcionales del Bien y/o Servicio			
<ul style="list-style-type: none"> Medidas del stand: <ul style="list-style-type: none"> No deben exceder de 3 x 2,50 metros cuadrados y 1,20 de altura (incluido los elementos decorativos). Rótulo sobre el stand: <ul style="list-style-type: none"> No deberá sobrepasar los 2,40 metros (medidos de piso a techo) y deberá estar sostenido por tubos de 8 cm. de diámetro. El rótulo deberá tener una medida de 30 cm. como máximo el mismo que se incluirá en la altura del stand, es decir dentro de los 2,40 metros. Materiales del stand: <ul style="list-style-type: none"> No se deberá utilizar materiales como alambres, cintas adhesivas y otros para sostener estructuras del stand por motivos de seguridad. El tipo de material a utilizar, colores, dimensiones y otros detalles deberá ser aprobados por la Administración de cada centro comercial. Montaje del stand: <ul style="list-style-type: none"> Se deberá colocar una protección bajo el stand (moqueta), para evitar el daño de pisos. Esto debe cubrir el área asignada más un metro adicional a la redonda y deberá ser de una sola pieza. 			
Soporte y Mantenimiento			
El proveedor deberá dar mantenimiento cada tres meses a cada uno de los stands por el período de un año como parte del contrato.			
Posterior a ese tiempo, el mantenimiento se lo realizará bajo requerimiento del sponsor.			
El mantenimiento debe ser realizado fuera de horarios de centro comercial.			
Acuerdos de Servicio			
Los tiempos de respuesta en casos emergentes serán dentro de las 24 horas a partir de la comunicación oral y escrita.			

Garantías			
Cubrir al menos 6 meses en garantías técnicas y arquitectónicas.			
Criterios de Aceptación			
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de confianza del Sponsor. • El proveedor deberá presentar una carta de cotización de productos y servicios inherentes al proyecto. • Deberá entregar al menos tres certificados comerciales de sus clientes habituales donde demuestre su experiencia para el proceso de validación de proveedores.. • Cumplir con las medidas indicadas por los centros comerciales, en caso de requerir sobre pasar esos valores se debe pedir autorización a la Administración. • Los materiales a utilizar deben ser los indicados por la administración en el contrato. • Gastos de montaje y movilización van por cuenta del proveedor. <p>Incluir informe de seguridad avalada por el arquitecto de la obra.</p>			
Ubicación del Trabajo		Fábrica del Proveedor	
Duración del Contrato		6 meses	
Programación de Entregables			
Fecha de Inicio	19/02/2018	Fecha de Fin	30/03/2018

Entregable	IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA		
Adquisición	Servicios de Instalación Eléctrica		
Requerimiento			
Se requiere de un proveedor que realice todo la instalación eléctrica en las islas, el cableado, conexión de redes, entre otros.			
Características Técnicas / Funcionales del Bien y/o Servicio			
<ul style="list-style-type: none"> • Acometida eléctrica • 2 tomas eléctricas aseguradas (dobles) • 3 puntos de red • 2 puntos de conexión telefónica y datafast • Nodo de radio enlace inalámbrico para uso de Wireless de los clientes • 3 reguladores eléctricos de voltaje • 2 interruptores 			
Soporte y Mantenimiento			
El soporte y mantenimiento deberá estar dispuesto fuera de las horas operacionales del centro comercial y deberá ser prestado el mismo día requerido.			
Acuerdos de Servicio			
Los tiempos de respuesta en casos emergentes serán dentro del mismo día a partir de la comunicación oral y escrita.			
Garantías			
Cubrir al menos 6 meses en garantías técnicas y arquitectónicas.			
Criterios de Aceptación			
<ul style="list-style-type: none"> • La instalación eléctrica y cableado de redes deberán estar listas, previo a la instalación de equipos. • La instalación debe estar cumplida al 100% a la fecha solicitada. • Cumplir con los estándares de seguridad requeridos por los centros comerciales. 			

Ubicación del Trabajo	Centros Comerciales una vez instalados los stands		
Duración del Contrato	N/A		
Programación de Entregables			
Fecha de Inicio	01/06/2018	Fecha de Fin	08/06/2018

Entregable	IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA		
Adquisición	Equipos Tecnológicos		
Requerimiento			
Un proveedor de equipos tecnológicos para la necesidad que debe cubrir cada una de las islas para prestar el servicio para el que están concebidas.			
Características Técnicas / Funcionales del Bien y/o Servicio			
<ul style="list-style-type: none"> • Nueve computadoras all in one • (2 para la asesores y una para empotrada uso de los clientes en cada isla) • Seis impresoras all in one básicas • (2 para cada isla) • Seis cámaras de vigilancia • Tres router Wireless • Tres D-Link Wireless 			
Soporte y Mantenimiento			
No aplica ya que estará a cargo del Técnico en Sistemas de Polimundo.			
Acuerdos de Servicio			
Al ser un proveedor ya existente, debe aplicar los procedimientos anteriores para los equipos adquiridos. Se maneja un tarifario fijo de precios.			
Garantías			
Un año para todos los equipos adquiridos.			
Criterios de Aceptación			
<ul style="list-style-type: none"> • Los quipos deben ser nuevos. • El manual técnico de cada equipo debe ser aprobado por el Técnico en Sistemas. • Aceptación del Técnico de Desarrollo e Implementación para la compra. 			
Ubicación del Trabajo	N/A		
Duración del Trabajo	N/A		
Programación de Entregables			
Fecha de Inicio	11/05/2018	Fecha de Fin	31/05/2018

Elaborado por: Autor del Proyecto

12.3 Documentos de las adquisiciones

Para las solicitudes y aprobaciones de las adquisiciones se utilizarán los siguientes documentos:

- Orden de trabajo/adquisición si aplica.
- Contratos firmados.
- Orden de Compra.
- Política interna de pagos a proveedores.
- Orden de pago.

Este proyecto no requiere de procesos de licitaciones, requerimientos de información o proceso de adjudicación puesto que:

- No es un manejo habitual con los proveedores de servicio.
- Los proveedores externos ya han realizado trabajos previos para Polimundo.
- Es requerimiento del Sponsor usar los mismos proveedores por confianza en su trabajo.

Los modelos de contrato y orden de compra que son parte de los documentos habilitantes, están detallados en los anexos 7, 8, 9 y 10.

12.4 Criterios de selección de proveedores

Tabla 88. Criterios de selección de proveedores

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES			
ENTREGABLE: NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN			
Proveedores de Servicios y Centros Comerciales			
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	
Cobertura de marca 50%	Cobertura y conocimiento a nivel nacional de las marcas de los proveedores de servicio y reconocimiento en Quito de los Centros Comerciales	100 pts 75 pts 50 pts 0 pts	90 al 100% 80 al 89% 50 al 79% < 50%
Experiencia 40%	Participación en proyectos de alcance y costos similares.	100pts 50 pts 0 pts	≥5 años 2-5 años < 2 años
Forma de pago 10%	Negociación de forma de pago al proveedor.	100 pts 50 pts 0 pts	Conveniente Manejable No conveniente
ENTREGABLE: DISEÑO Y ELABORACIÓN			
Proveedores Externos – Elaboración de Stands y Cableado			
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	
Referencia 50%	Requerimiento del Sponsor de trabajar con los proveedores externos seleccionados	100 pts 50 pts 0 pts	Muy Confiable Confiable No Confiable
Experiencia 25%	Participación en proyectos de alcance similar.	100 pts 50 pts 0 pts	≥10 años 5-9 años < 5 años
Tiempo 15%	Duración total en la elaboración de stands e instalación eléctrica	80 a 100 pts 50 a 79 pts 20 a 49 pts	1-3 meses 4-6 meses 6 – 12 meses
Costo 10%	Costo del proveedor acorde al presupuesto	80 a 100 pts 50 a 79 pts 20 a 49 pts	5.000 a 7.000 c.u. 7.000 a 9.000 c.u. > 9.000 c.u.
ENTREGABLE: IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA			
Adquisición de Equipos Tecnológicos			
CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	
Calidad 25%	Calidad de los equipos tecnológicos y garantía de funcionamiento.	100 pts 50 pts 0 pts	80 al 100% 50 al 79% < 50%
Costo 25%	Costo del proveedor acorde al presupuesto.	80 a 100 pts 50 a 79 pts 20 a 49 pts	6.000 a 8.000 c.u. 8.000 a 10.000 c.u. > 10.000 c.u.
Tiempo	Tiempo de entrega de los equipos solicitados.	80 a 100 pts 50 a 79 pts	1 – 15 días 15 – 30 días

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

25%		20 a 49 pts	>30 días
Forma de pago 25%	Negociación de forma de pago al proveedor.	100 pts 50 pts 0 pts	Conveniente Manejable No conveniente

Elaborado por: Autor del Proyecto

12.5 Análisis de hacer o comprar

El análisis de Hacer o Comprar no aplica para las adquisiciones referentes a negociaciones con proveedores de servicios y centros comerciales.

Para las demás adquisiciones que requiere el proyecto se detalla a continuación el análisis utilizando una tabla de criterios.

Tabla 89. Análisis de Hacer o Comprar

CRITERIO	PONDERACIÓN
TIEMPO	
1 - 3 meses	DE 80 A 100
4 -6 meses	DE 50 A 79
6 - 12 meses	DE 20 A 49
COSTO	
5.000 a 7.000 C.U	DE 80 A 100
7.000 a 9.000 C.U	DE 50 A 79
MAYOR a 9.000	DE 20 A 49
INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO	
EXCEDE	DE 80 A 100
MAYOR	DE 50 A 79
MENOR	DE 20 A 49

ELABORACION DE STANDS							
Criterios	Peso	HACER			COMPRAR		
		CALIFIC. HACER	%	Observación Hacer	CALIFIC. COMPRAR	%	Observación Comprar
COSTO	50%	0	0,0	No está definido porque no es parte del core de la empresa	90	45,0	El proveedor es competitivo en función de costos y está calificado como proveedor de la empresa
TIEMPO	20%	0	0,0	No está definido porque no es parte del core de la empresa	85	17,0	El proveedor es capaz de cumplir los tiempos de entrega establecidos
INTEGRACIÓN	10%	0	0,0	No se cuenta con personal que tenga experiencia en el área por lo que no se puede manejar un <u>concento de integración</u>	50	5,0	El proveedor ha realizado trabajos similares y sabe como integrar los procesos para entrega y montaje
CONOCIMIENTO	20%	0	0,0	No se cuenta con personal que tenga experiencia en el área o especialistas en elaboración de material de exposición	80	16,0	El proveedor cuenta con la experiencia necesaria en la elaboración de material de exposición
TOTAL	100%		0,0			83,0	

CRITERIO	PONDERACIÓN
TIEMPO	
1 - 5 días	DE 80 A 100
5 - 10 días	DE 50 A 79
10 - 15 días	DE 20 A 49
COSTO	
No definido	DE 80 A 100
No definido	DE 50 A 79
No definido	DE 20 A 49
INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO	
EXCEDE	DE 80 A 100
MAYOR	DE 50 A 79
MENOR	DE 20 A 49

INSTALACIONES ELÉCTRICAS							
Criterios	Peso	HACER			COMPRAR		
		CALIFIC. HACER	%	Observación Hacer	CALIFIC. COMPRAR	%	Observación Comprar
COSTO	0%	0	0,0	No está definido porque no es parte del core de la empresa	0	0,0	El proveedor es competitivo en función de costos y está calificado como proveedor de la empresa. Tiene un contrato indefinido como proveedor externo
TIEMPO	70%	20	14,0	El técnico en implementación tiene conocimiento básico y lo puede realizar	60	42,0	El proveedor es capaz de cumplir los tiempos de entrega establecidos
INTEGRACIÓN	15%	20	3,0	El técnico en implementación tiene conocimientos básicos de integración de redes y cableado	70	10,5	El proveedor ha realizado trabajos similares
CONOCIMIENTO	15%	20	3,0	El técnico en implementación conoce el proceso de instalación eléctrica pero cuenta con un conocimiento básico para hacerlo	49	7,4	El proveedor cuenta con la experiencia necesaria para realizar instalaciones eléctricas
TOTAL	100%		20,0			59,9	

CRITERIO	PONDERACIÓN
TIEMPO	
1 - 15 días	DE 80 A 100
15 - 30 días	DE 50 A 79
MAYOR a 30 días	DE 20 A 49
COSTO	
6.000 a 8.000 C.U	DE 80 A 100
8.000 a 10.000 C.U	DE 50 A 79
MAYOR a 10.000	DE 20 A 49
INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO	
EXCEDE	DE 80 A 100
MAYOR	DE 50 A 79
MENOR	DE 20 A 49

ADQUISICIÓN DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS							
Criterios	Peso	HACER			COMPRAR		
		CALIFIC. HACER	%	Observación Hacer	CALIFIC. COMPRAR	%	Observación Comprar
COSTO	60%	0	0,0	Es un bien que no puede ser elaborado por la empresa	90	54,0	El proveedor es competitivo en función de costos y está calificado como proveedor de la empresa
TIEMPO	30%	0	0,0	Es un bien que no puede ser elaborado por la empresa	90	27,0	El proveedor es capaz de cumplir los tiempos de entrega establecidos
INTEGRACIÓN	5%	0	0,0	Es un bien que no puede ser elaborado por la empresa	49	2,5	Es un bien que debe ser adquirido a los distribuidores autorizados por un fabricante.
CONOCIMIENTO	5%	0	0,0	Es un bien que no puede ser elaborado por la empresa	49	2,5	Es un bien que debe ser adquirido a los distribuidores autorizados por un fabricante.
TOTAL	100%		0,0			85,9	

Elaborado por: Autor del Proyecto

ANEXOS

Anexo 1 – Formato Acta de Reunión

POLIMUNDO S.A.			
ACTA DE REUNIÓN			
Acta No.:		Fecha:	
Objeto:			
Hora de Inicio:		Hora de cierre:	
Convocada por:			
Secretaria (o):		Lugar:	
PARTICIPANTES			
No.	Nombre	Cargo	Firma Asistencia
1			
2			
3			
4			
5			
COMPROMISOS DE LA REUNIÓN			
Ítem	Asunto	Responsable	Fecha Máxima de Cumplimiento
1			
2			
3			
OBSERVACIONES DEL DESARROLLO			

Anexo 2 – Formato Solicitud de Cambio

SOLICITUD DE CAMBIO			
Proyecto:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	→	Se describe el Nombre del proyecto, fecha en que se inicia la solicitud de cambio, solicitante de cambio y número de control para la solicitud.
Fecha:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Número de solicitud:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Descripción del cambio			
Categoría del cambio:	<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otro		
Requerimiento que afecta:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Descripción del cambio:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Solicitado por:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 20%;" type="text"/>	<input style="width: 20%;" type="text"/>
	Nombre - Cargo	Área	Fecha
Análisis del cambio			
Impacto de la solicitud del cambio:	Cronograma <input type="checkbox"/> Coste <input type="checkbox"/>		
Impacto estimado:	horas/hombre <input type="checkbox"/> \$\$ <input type="checkbox"/>		
Resumen de la solución (es) propuesta(s):	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Documentación que se modifica:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Aprobación del cambio			
Describir solución aprobada:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
	Este espacio esta para marcar la disposición final del aprobador o comité de cambios, puede ser aprobado, rechazado o diferido. Se listan los integrantes del comité de cambios, indicando su nombre, rol y firma en señal de conformidad con la disposición adoptada.		
Director del proyecto:	Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Firma: _____
Representante del cliente:	Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Firma: _____
Sponsor del proyecto:	Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Firma: _____

Anexo 3 – Plantilla Acta de Aceptación del Entregable

Acta de Aceptación del Entregable				
				Nro. 0001
Control de Versiones: Acta de Aceptación del Entregable Nro. 0001				
Versión	Estado	Elaborada por	Aprobada por	Fecha
	(Borrador, Revisión, Aprobada)	(Nombre Apellido)	(Nombre Apellido)	(dd/mm/aaaa)
Información General				
Cliente				
Nombre de la fase				
Nombre del entregable				
Responsable de la ejecución del entregable				
Inicio de la ejecución del entregable			Término de la ejecución del entregable	
Cantidad de días de ejecución del entregable			Cantidad de horas de ejecución del entregable	
Fecha de la reunión de aceptación del entregable				
Resumen Ejecutivo				
Observaciones Adicionales				
Declaración de la Aceptación Formal				
Mediante este documento se deja constancia que el entregable Nombre del Entregable ejecutado por Nombre de la Empresa ha sido aceptado y aprobado por Nombre del Cliente , de este modo queda constancia que se da por terminado el entregable.				
Distribuido y Aceptado				
Stakeholders				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Firma de Aceptación del Entregable				
Aprobación del representante del cliente				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma

Anexo 6 - Plantilla de Documentación de Lecciones Aprendidas

Plantilla de Documentación de Lecciones Aprendidas						
Nombre del Proyecto:	Indicar el nombre de l Proyecto					
Fecha:	dd/mm/aaaa					
Lección Aprendida No. 1						
Nombre Propuesto para la Lección Aprendida:	XXXX					
Rol en el Equipo del proyecto:	XXXX					
Grupo de procesos:	Inicio	Planeación	X	Ejecución	Control	Cierre
Proceso específico de la Gerencia de Proyecto que está siendo utilizado:						
<i>Ejm: Solicitud de Cambios</i>						
Práctica específica, herramienta o técnica que está siendo utilizada:						
<i>Ejm: La solicitud de cambios no tiene los campos necesarios.</i>						
Cuál fue la acción sucedida?						
<i>Indicar lo que ocasionó</i>						
Cuál fue el resultado o impacto de la incidencia?						
<i>Indicar lo que ocasionó</i>						
Cuál es la lección aprendida?						
<i>Indicar la lección aprendida; esta debe ser relevante para proyectos futuros</i>						
Qué acción se tomó?						
<i>Indicar el proceso realizado, implementación, otros.</i>						
Qué comportamineto s recomienda para el futuro?						
<i>Indicar el proceso mejorado</i>						
Quién debe ser informado de esta lección aprendida?						
	Gerente del Proyecto	Equipo del Proyecto	X	Sponsor	Todo el personal	Otros
Cómo será distribuida la lección aprendida?						
	E-mail	X	Intrane/Página Web	Preguntas frecuentes	Cartelera	Otros
Se han anexado referencias, ejemplos y/o materiales adicionales como respaldo?						
	Si	X	No			

Anexo 8 – Plantilla de Informe de Monitoreo de Riesgos

PLANTILLA DE INFORMES DE MONITOREO DE RIESGOS
Nombre del Proyecto:
Riesgos actuales potenciales
Revisión de triggers para los riesgos identificados inicialmente
Revisión y confirmación de probabilidad e impacto estimados inicialmente
Revisión de adecuación de respuestas planificadas para los riesgos identificados inicialmente
Revisión de planes de contingencia para los riesgos identificados inicialmente
Verificación de ejecución de respuestas planificadas
Riesgos actuales sucedidos
Valoración del Impacto Real vs. Estimado
Revisión de planes de contingencia
Elaboración de planes de emergencia
Programación de ejecución de planes de contingencia / emergencia
Evaluación de necesidades de acciones correctivas o solicitudes de cambio
Nuevos riesgos detectados
Definición de triggers
Evaluación cualitativa y categorización de riesgos
Definición de respuestas planificadas
Definición de planes de contingencia
Programación de ejecución de respuestas planificadas
Cierre de riesgos que ya no aplican

Anexo 9 – Modelo Contrato Proveedores de Servicios

Contrato Comercial Agencia de Viajes Polimundo S.A.

Entre la empresa XXXXX, legalmente representada por XXXXX, en su calidad de Gerente General, a quién para efectos del presente contrato se denominará AEROLÍNEA, y por otra, la compañía Polimundo S.A. con RUC XXXXXXXXXXX, debidamente representada en este acto por la señora Lucía de Padula, en su calidad de Gerente General y Representante Legal; a quien se le denominará la AGENCIA. Las partes convienen en suscribir el presente contrato de conformidad con los siguientes antecedentes y cláusulas:

PRIMERA.- Antecedentes

La AEROLÍNEA y la AGENCIA suscriben el Contrato Comercial de Venta de Pasajes por Cumplimiento de Metas, a efectos de que esta última se comprometa a vender en sus oficinas legalmente autorizadas pasajes aéreos de la AEROLÍNEA de acuerdo a las condiciones y especificaciones de este instrumento.

SEGUNDA.- Objeto

La AEROLÍNEA y la AGENCIA, han convenido en suscribir el presente contrato, con el fin de incluir su número IATA para la venta de pasajes aéreos con placa de la línea aérea.

TERCERA.- Vigencia del contrato

En tal virtud, las partes contratantes convienen que el presente documento tendrá vigencia a partir de dd/mm/aaaa y durante un año calendario manteniendo los términos de contrato de la AEROLÍNEA.

CUARTA.- Condiciones

La AGENCIA deberá cumplir con el monto de venta establecido por la AEROLÍNEA para mantener sus planes de sobre comisión en función de cumplimiento. Se contabilizarán las ventas sobre tarifas netas.

QUINTA.- Uso de Marca

La AEROLÍNEA permite a la AGENCIA el uso de su marca comercial con fines de promover la venta de servicios aéreos. La marca será utilizada en la ciudad de Quito en las islas ubicadas en los siguientes centros comerciales: Condado Shopping, San Luis Shopping y Quicentro Sur.

SEXTA.- Garantías

La AGENCIA debe garantizar el buen uso de la marca comercial del AEROLÍNEA para evitar multas o demandas que serán manejadas sobre las cláusulas de Multas Indemnizatorias y Controversias.

SÉPTIMA.- Multas Indemnizatorias

Salvo las multas previstas específicamente, en caso de que la AGENCIA incumpliera con una o más obligaciones que contrae en virtud de este contrato y/o que prevé el reglamento interno del AEROLÍNEA y sin perjuicio de los demás derechos que corresponden a la al AEROLÍNEA, la AGENCIA se ve obligada a pagar al AEROLÍNEA por concepto de indemnización o multa indemnizatoria, el valor de hasta tres pagos del valor por metas cumplidas mensuales.

OCATAVA.- Controversias

Toda controversia o diferencia presente y futura derivada de este Contrato Comercial o relación de las partes, y que no haya sido posible arreglarla conforme lo previsto anteriormente, éstas renuncian fuero y domicilio y las someten a la resolución de un Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito, que se sujetará a lo dispuesto en la ley de arbitraje y mediación, y, al reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

NOVENA.- Aceptación

Las partes contratantes aceptan todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus intereses y en cuanto no se opongan a las estipulaciones presentes, incorporan a este contrato, las disposiciones mercantiles aplicables, y supletoriamente las del código civil y por último convienen en que de común acuerdo y en cualquier tiempo podrán modificar, rectificar, interpretar, ampliar o restringir los términos o cláusulas del presente contrato mediante acuerdo escrito celebrado entre los contratantes.

Para constancia de lo expuesto las partes firman el presente contrato por duplicado.

Nombre: XXXX XXXX
Cargo: XXXX XXXX
AEROLÍNEA

Nombre: XXXX XXXX
Cargo: XXXX XXXX
AGENCIA

Anexo 10 – Modelo de Contrato Centros Comerciales

CONTRATO DE CONCESIÓN COMERCIAL

En la ciudad de Quito, a los XX días del mes de XX del año 2017 comparecen a la celebración del presente Contrato de Concesión comercial, contenido En las siguientes cláusulas:

PRIMERA: COMPARECIENTES.- En calidad de Concedente, la compañía XXXX debidamente representada por XXXX, de nacionalidad ecuatoriana, en su calidad de Gerente General conforme consta del nombramiento que se adjunta; y, en calidad de Concesionaria, la compañía POLIMUNDO S. A, debidamente representada por XXXX, de nacionalidad ecuatoriana, en su calidad de Gerente General, conforme consta del nombramiento que se adjunta.

Los comparecientes son mayores de edad, legalmente capaces para obligarse y contratar, domiciliarios en Quito, Distrito Metropolitano.

SEGUNDA: ANTECEDENTES.- UNO. La Concedente es la única propietaria del Centro Comercial XXXX, situado en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano. este establecimiento comercial, por sus características, constituye un conjunto de bienes corporales e incorporales, muebles de inmuebles ordenados a la optimización de las actividades comerciales que en él se desarrollan, por lo que requiere una adecuada distribución de los distintos rubros de comercios y servicios como la actuación simultánea e ininterrumpida de sus diversas actividades en días y horas determinados, y el cumplimiento por parte de todos los Concesionarios y terceros vinculados a la explotación del Centro Comercial, de un conjunto de normas tendientes a optimizar su resultados, todo lo cual demanda una coordinación y Administración centralizada. en este Centro Comercial se caracteriza por otorgar a los espacios comerciales en el establecidos, el acceso a un conjunto de instalaciones y equipamiento seguros y de óptima calidad, ubicación estratégica de la ciudad de Quito con posicionamiento y reconocido prestigio; así como el acceso a una demanda cautiva que se mantienen el tiempo con tendencia creciente; el acceso a servicios de administración, seguridad y mantenimiento centralizados; programas de conservación del medio ambiente de avanzada; manejo de publicidad con campañas de imagen corporativa, decoración especial por temporadas, y en general, que incluye la participación de una serie de beneficios que facilitan el desarrollo óptimo de las condiciones de las actividades comerciales de los distintos espacios que lo integran y de los Concesionarios de los mismos.

En razón de lo expuesto, él sólo acceso al Centro Comercial beneficia los Concesionarios a participar de una exitosa modalidad de comercialización de productos que incluye la autorización de uso de una marca de prestigio y sus signos distintivos, prestaciones de servicios, diversos de equipamientos, entre otros beneficios. Para que la referida modalidad de comercialización de productos se mantenga exitosa, es conveniente y En beneficio mutuo una coordinación y administración centralizadas que privilegia en, tanto a los intereses de los Concesionarios, como en los consumidores y usuarios del Centro Comercial.

Finalmente, el presente Contrato ha sido debidamente reconocido por la autoridad competente como costumbre mercantil de conformidad con el artículo 4 del Código de Comercio del artículo 35 de la ley de Cámaras de Comercio, y constituye una manifestación de la autonomía de la voluntad de las partes y de la libertad de empresa protegidas constitucionalmente, con el objetivo de alcanzar beneficios e incentivos económicos mutuos entre los contratantes, quienes asumen el compromiso de ofertar bienes y servicios competitivos y de óptima calidad; garantizando de esta manera, el derecho de los consumidores a elegir los con libertad y en óptimas condiciones de accesibilidad y elegibilidad.

DOS. En Pleno conocimiento de que el presente Contrato no sólo busca proteger el prestigio del Centro Comercial sino, en primer lugar, los intereses de los consumidores, observando una amplia variedad de bienes y servicios de óptima calidad, Qué tal suerte que estos puedan ejercer sus derechos constitucional elegirlos con libertad, la Concesionaria acuerda con la Concedente en recibir la Concesión del espacio identificado como **STAND** ubicado en el Centro Comercial, con las instalaciones a que se alude en las cláusulas denominadas “Espacio Asignado y Plazo de Concesión” y “Manejo de Energía y Agua Potable” de este instrumento, para destinarlo exclusivamente a la comercialización de “**ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO**”, en los términos y condiciones que se establecen en el presente Contrato. La Concesión incluye en consecuencia, el derecho a usar, durante la vigencia y para finalidad del presente Contrato, el nombre comercial y la marca del Centro Comercial.

TRES. El ejercicio de la Concesión que aquí se otorga como en la Concesionaria por abajo la siguiente denominación comercial: “**POLIMUNDO**”, que podrá usar independientemente o asociada al Centro Comercial, durante la vigencia del Contrato.

CUATRO. La Concesionaria acuerda que en el evento de requerir modificar la finalidad objeto de la Concesión, comercializando productos o servicios distintos de aquellos individualizados en él. Anterior, solicitar autorización escrita previa la Concedente; la que excederá al pedido, siempre que tal modificación no constituya afectación a la marca o imagen corporativa del Centro Comercial como bienestar de los consumidores y al orden público.

CINCO. Ninguna estipulación del presente Contrato ni de cualquiera de sus anexos podrá ser interpretada como limitativa del derecho de la Concedente para suscribir otros Contratos de Concesión a favor de terceros, con iguales o similares fin.

SEIS. Constituyen parte integrante de este Contrato a las normas de funcionamiento que se acompañan en el mismo; Sin embargo, en el evento de que pudiera generarse oposición entre estas normas o posteriores modificaciones a las mismas y el contenido del Contrato, las partes acuerdan en que prevalecerán las disposiciones del Contrato de Concesión Mercantil.

TERCERA: CONDICIONES GENERALES.- Con fundamento en el derecho constitucional a la libre contratación, las partes de expresamente acuerdan, en aras de otorgar las mejores condiciones de Mercado, En beneficio de procurar el derecho a la accesibilidad y elegibilidad De bienes y servicios de óptima calidad, tanto para los Concesionarios como para los usuarios del Centro Comercial, establecer las siguientes condiciones generales para el presente contrato: derecho de Concesión como pago mensual de Concesión, depósito en garantía, póliza de seguro con cuota de mantenimiento y cuota de promoción y publicidad, penalidades, causas de terminación del contrato y otras que pueden ser acordadas entre las partes de mi futuro juntos el presente contrato de todas las condiciones particulares de la relación entre la Concedente y la Concesionaria

CUARTA: ESPACIO ASIGNADO Y PLAZO DE CONCESIÓN.- UNO. La Concedente asigna a la Concesionaria y ésta acepta, en este acto la tendencia del espacio que Integra dicho Centro Comercial ubicado en el segundo nivel, con una superficie medida entre ejes aproximadamente de tres metros por dos, cincuenta metros cuadrados (3 x 2,50 m2), individualizado como **STAND** en el plano que, Sin necesidad de ser adjudicada el presente, Integra este contrato, en condiciones de uso, el mismo que deberá ser conservado y oportunamente devuelto en las mismas condiciones. Este plano tiene el sol objetivo de indicar la ubicación del espacio asignado. Las partes declaran que uno de los principales fines del Centro Comercial es ofrecer a sus usuarios y consumidores una amplia variedad de bienes y servicios de óptima calidad De tal suerte que estos puedan ejercer su derecho constitucional a elegirlos con libertad; Por tal razón, dicho espacio será destinado exclusivamente a la comercialización de **“ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO”**.

DOS. La Concedente pondrá el espacio asignado a disposición de la Concesionaria en obra gris. De acuerdo con las normas generales del funcionamiento del Centro Comercial que forman parte integrante de este instrumento de tal forma que lo dispuesto en dicho documento se entiende incorporado a este contrato de Concesión comercial, al momento de entrega del espacio, la Concedente entregará un acta de entrega de espacio, en el cual constará cómo y en qué fecha recibió el espacio la Concesionaria el espacio asignado no incluir a los siguientes de equipos e instalaciones necesarias para el ejercicio de la actividad comercial objeto de la presente Concesión: instalaciones eléctricas hasta el espacio asignado y hasta el medidor; conexión el grupo generador de energía eléctrica de emergencia con más propiedad del Centro Comercial; y, acción de una línea telefónica. La Concesionaria se obliga a ejecutar en el espacio asignado o malas obras de instalaciones que complementen los incorporados, con la Concedente de acuerdo a su proyecto, a su costa y a cargo a fin de dejarlo en óptimas condiciones de presentación al público.

TRES. A fin de ejecutar las instalaciones de iniciar las obras de en el espacio asignado, el espacio será puesto a disposición de la Concesionaria el dd/mm/aaaa, y la inauguración para el atención al público será el dd/mm/aaaa.

CUATRO. Y por cualquier causa motivo se destruyera en Centro Comercial antes o después de la entrega del espacio asignado, la Concedente no tendrá responsabilidad alguna frente a la Concesionaria, salvo en lo que respecta a la restitución de los fondos que ésta le hubiere anticipado o proceder a su reconstrucción, a exclusivo criterio de la Concedente.

CINCO. No obstante el presente contrato se suscribe en esta fecha, el plazo de vigencia de la Concesión será desde el dd/mm/aaaa hasta el dd/mm/aaaa, al vencimiento del cual terminará indefectiblemente, salvo que cualquiera de las partes de aviso a la otra con una anticipación mínima de 30 días, sobre su terminación anticipada en los casos y bajo las circunstancias convenidas en este contrato.

SEIS. Al término de la Concesión, por vencimiento del plazo contractual, por mutuo acuerdo o por resolución anticipada, la Concesionaria se obliga a César en su explotación y a restituir el espacio asignado a la Concedente, en los términos previstos en este contrato.

QUINTA: PRECIO DE LA CONCESIÓN.- UNO. El precio de la Concesión que la Concesionaria se obliga a pagar a la Concedente, se integra con los siguientes valores:

- a. **DERECHO DE CONCESIÓN.-** La Concedente ha establecido un derecho de Concesión, en el cual otorga el derecho de explotar comercialmente un espacio perteneciente a esta, con todos los beneficios de administración que está otorga, en la suma de XXXX dólares de Estados Unidos de América más del impuesto al valor agregado (IVA), Valor que deberá ser cancelado por la Concesionaria. En caso de terminación anticipada del presente contrato, la Concedente deberá devolver a la Concesionaria tras haber transcurrido cuatro meses desde la terminación del contrato el valor del derecho de Concesión no devengado, después de la liquidación respectiva, del valor total pagado por este concepto.
En caso de terminación anticipada del presente contrato por incumplimiento de las obligaciones de la Concesionaria, la Concedente por concepto de penalidad, retendrá un 10% adicional del porcentaje establecido sobre el valor el derecho de Concesión no devengado.
- b. **PAGO MENSUAL DE CONCESIÓN.-** La Concesionaria se obliga a pagar a la Concedente, mensualmente y dentro de los diez primeros días de cada mes, entendiéndose que el primer pago se lo realizará en el mes de XXXX, un

pago mensual de Concesión, en relación con el número de metros cuadrados del espacio. en el presente caso del espacio asignado como **STAND** cuya superficie medida entre ejes es de tres metros por dos, cincuenta metros cuadrados (3 x 2,50 m2), pagará por ese concepto, por el año XXXX la cantidad de XXXX dólares de los Estados Unidos de América.

DOS. Los valores indicados en esta cláusula no incluyen ningún impuesto que, por mandato legal, pudiera aplicarse a este caso; especialmente, se aclara que los valores referidos en esta cláusula no incluyen el impuesto al valor agregado (IVA). Las retenciones que hubiere, serán realizadas conforme manda la Ley.

TRES. Las Partes reconocen que aceptan que el precio de la Concesión que, libre y voluntariamente pactan, es competitivo de acuerdo con la realidad del mercado Ecuatoriano para la comercialización de los mismos bienes y servicios como bajo las mismas condiciones de calidad, accesibilidad y diversidad en beneficio del consumidor; Pues se trata de un precio que responde a la realidad de un sistema de comercialización que no sólo comprende la utilización de un espacio físico dentro de un Centro Comercial de reconocido prestigio sino el beneficio de formar parte de una modalidad de exitosa de comercialización de productos, con todos los de incentivos económicos mutuos que de ello se derivan. Por lo expuesto, reconocen en forma expresa la improcedencia que tendría todo reclamo posterior encaminado a solicitar que cualquier organismo fijo Determine otro precio, ratificando sé que en todo caso, serán las partes quienes ven el futuro podrían convenir otro precio, siempre que cambian drásticamente las circunstancias del mercado y de esta manera como lo justifiquen.

SEXTA: PLAZOS PARA LA OPORTUNA INAUGURACIÓN DEL ESPACIO ASIGNADO.- La Concesionaria Deberá cumplir con los siguientes plazos para la oportuna inauguración del espacio asignado: **UNO.** El espacio será puesto a disposición de la Concesionaria el dd/mm/aaaa y la inauguración del espacio se realizará el dd/mm/aaaa.

DOS. El espacio asignado deberá estar completamente listo para la atención al público hasta 48 horas antes de la inauguración del mismo. En caso de incumplimiento de este plazo, la Concedente aplicará a la Concesionaria en las sanciones contempladas en las normas generales de funcionamiento.

TRES. Si el espacio asignado no es recibido por parte de la Concesionaria en la fecha indicada en el numeral uno de esta cláusula, para efectos de facturación, tanto la fecha de puesta a disposición como la fecha para la inauguración del espacio seguirán siendo las indicadas en el numeral uno anterior. Por otro lado como si el espacio no es entregado a la Concesionaria en la fecha descrita en el numeral 1 de la presente cláusula, para efectos de facturación, la fecha de puesta a disposición de la Concesionaria, será la que consta en el acta de entrega del espacio y sumado a está el plazo original definido en el numeral uno anterior, que se establecerá la nueva fecha de inauguración.

SÉPTIMA: DEPÓSITO EN GARANTÍA.- Por tratarse de una obligación inherente a varios tipos de contratos, las partes han establecido un fondo que garantizará el cielo, íntegro y oportuno cumplimiento de las obligaciones económicas por parte de la Concesionaria y para la devolución del espacio en condiciones similares a las recibidas. Por este concepto, la Concesionaria deberá cancelar un valor igual a dos pagos mensuales de concesión acordado para el año XXXX, pagadero simultáneamente con el primer pago mensual de concesión, consecuentemente, la Concesionaria deberá pagar este valor dentro de los diez primeros días del mes XXXX. El Valor entregado en garantía se lo mantendrá durante la vigencia del presente contrato y se aplicará al pago de las deudas por obligaciones y multas de la Concesionaria mantuviera en razón del presente contrato y de sus anexos, hasta por los montos máximos convenidos y siempre que los mismos se encuentren debidamente sustentado. al término de la relación contractual, ya sea por convencimiento del plazo, o terminación anticipada, dicho valor será devuelto siempre y cuando la Concesionaria se encontraría el día en los pagos y no hubiere que realizar ningún tipo de reparación o reposición en el espacio asignado, los cuales de igual manera deberán ser debidamente sustentados, y los pagos deberán tener los soportes de los gastos realizados en remanente, de haberlo, será restituido a la Concesionaria en el curso de cuatro meses calendario inmediato posterior al término de la relación contractual, sin ningún tipo de interés.

OCTAVA: CUOTA DE MANTENIMIENTO.- UNO. Los servicios de administración, mantenimiento y conservación del Centro Comercial, estarán a cargo de la Concedente o de cualquier otra persona designada por la Concedente. En el presente caso del espacio asignado como **STAND**, la Concesionaria pagará por este concepto la cantidad de XXXX dólares de los Estados Unidos de América.

DOS. La Concesionaria pagará dentro de los diez primeros días de cada mes como lo cuota por servicios de administración, mantenimiento y conservación del Centro Comercial, sean estos ordinarios o extraordinarios a la Concedente o a la empresa designada por esta, de conformidad con lo prescrito en las normas generales de funcionamiento.

TRES. La obligación de pagar estos servicios se devengará a partir del día de la puesta a disposición del espacio asignado a la Concesionaria.

NOVENA: CUOTA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.- UNO. La Concedente, la empresa o la persona que la Concedente designe, prestara los servicios de asesoría en la promoción y publicidad en favor del posicionamiento del Centro Comercial

y en general, de toda la modalidad de comercialización de sus productos. En el presente caso del espacio asignado como **STAND**, La Concesionaria pagará por este concepto, la cantidad de XXXX dólares de los Estados Unidos de América.

DOS. La obligación de la Concesionaria de pagar dicha cuota por los servicios será exigible en forma simultánea las otras obligaciones económicas pactadas en este contrato

TRES. En las épocas de Navidad y día de la Madre/Padre, la Concedente intensifica los servicios de promoción y publicidad, beneficiando tanto a los consumidores como a la Concesionaria con diversas promociones, por esta razón en dos vacaciones por año calendario, la Concedente podrá disponer un aporte extraordinario por parte de la Concesionaria cuyo monto unitario no podrá exceder del 100% del valor de este concepto en la mensualidad inmediatamente anterior.

DÉCIMA: MANEJO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y AGUA POTABLE.- La medición del consumo de agua potable y energía eléctrica comunal será única para todos los espacios del Centro Comercial y su valor será prorrateado de acuerdo a los metros cuadrados de cada espacio asignado. El pago por consumo de agua y energía eléctrica comunal, será exigible simultáneamente a las otras obligaciones económicas estipuladas anteriormente en este documento.

DÉCIMA PRIMERA: PROHIBICIÓN.- En razón del carácter *intuitu personae* Del presente contrato de concesión convenido entre las partes, Le Queda prohibido a la Concesionaria ceder o transferir de cualquier manera, total o parcialmente, los derechos y obligaciones que se desprenden de este contrato, así como le pasó asignado, salvo acuerdo expreso por escrito otorgado de la Concedente.

DÉCIMA SEGUNDA: TERMINACIÓN Y RESTITUCIÓN DEL ESPACIO ASIGNADO PARA LOS CASOS DE INCUMPLIMIENTOS GRAVES DE LA CONCESIONARIA.- Considerando que el funcionamiento del Centro Comercial, en aras de proteger los derechos de todos los consumidores, en primer lugar, así como del resto de Concesionarios y de terceros involucrados, requiere la realización ininterrumpida y simultánea de sus actividades, las partes de expresamente acuerdan Establecer un procedimiento que permita recuperar la tenencia del espacio asignado como de manera eficiente, aplicable exclusivamente para los casos de incumplimientos graves de la Concesionaria. de conformidad con lo establecido en las normas de funcionamiento, el incumplimiento de las obligaciones del Concesionario de pago del derecho de concesión o del pago mensual de concesión, así como los datos del Concesionario de negligencia grave sobre el uso, mantenimiento, responsabilidad ambiental y seguridad de los espacios asignados que pongan en riesgo la seguridad del Centro Comercial la integridad personal de los usuarios y el resto de Concesionarios, son considerados de incumplimientos graves y darán lugar a la terminación anticipada del contrato.

DÉCIMA TERCERA. TERMINACIÓN ANTICIPADA.- El presente contrato podrá terminarse anticipadamente por: acuerdo mutuo entre las partes, por incumplimiento de obligaciones de una de las partes o por decisión unilateral de la Concesionaria. En todos los casos como a la terminación anticipada con un mínimo de 30 días pudiendo ser el plazo mayor.

DÉCIMA CUARTA: RESTITUCIÓN DEL ESPACIO ASIGNADO.- La Concesionaria declara conocer y aceptar que el funcionamiento del Centro Comercial requiere, en interés de todas las Concesionarias, de terceros involucrados, de los usuarios de los bienes y servicios comercializados en el Centro Comercial con la actuación ininterrumpida y simultánea de sus diversas actividades, en los términos indicados en el presente contrato, en días y horas de terminados en las normas generales de funcionamiento del Centro Comercial. Por tanto, también reconoce que a tal fin es necesario definir procedimientos expeditos que permitan a la Concedente obtener la restitución del espacio asignado sin ocasionar externalidades. En tal virtud como la Concesionaria reconoce a la Concedente en forma irrevocable, el derecho de recuperar dicho espacio al término de la concesión, bien fuera por vencimiento de su plazo de vigencia, por terminación anticipada debido al incumplimiento de obligaciones, por terminación anticipada originada en decisión unilateral de la Concesionaria o por la resciliación del presente contrato.

DÉCIMA QUINTA: TOLERANCIA DE INCUMPLIMIENTOS.- Cualquier tolerancia de una de las partes del incumplimiento en que incurre ese la otra de alguna de las obligaciones estipuladas a su cargo en el presente contrato no podrá ser considerada como novación o condonación ni podrá ser alegada para la repetición del hecho tolerable.

DÉCIMO SEXTA: COSTUMBRE MERCANTIL.- Las partes reconocen que presente ha sido declarado por la ley como costumbre mercantil, de conformidad con la resolución del Consejo Directivo de la Federación de Cámaras de Comercio del Ecuador celebrada en la ciudad de manta, el primero de julio del año 2011. Por lo tanto, las partes, libre y voluntariamente, a través del presente instrumento público, ratifican su voluntad y deseo de celebrar este contrato de concesión comercial, el mismo que es innominado de esencia mercantil. Se trata de un contrato que no genera externalidades negativas para el mercado sino por el contrario, incentivos económicos individuales y generales sus condiciones han sido ampliamente conocidas, discutidas y revisadas por las partes, las cuales lo identifican como el mejor mecanismo para satisfacer sus intereses comerciales motos de la mejor manera posible. En consecuencia las partes han convenido que esta relación se sujetará a las disposiciones constantes en las cláusulas que anteceden como a las normas de funcionamiento del Centro Comercial y, de manera supletoria a las disposiciones constantes en el código de comercio, ley de propiedad intelectual, Ley Orgánica de Control y Regulación de Poder de Mercado y las que fueren aplicables del

Código Civil, exceptuando aquellas que se refieren al arrendamiento. Finalmente y en forma expresa, las partes declaran que el presente contrato de concesión comercial no es de arrendamiento en los términos constantes de la Ley de Inquilinato pues, han dejado indicado, la concesión comercial es del marco jurídico y contractual dentro del cual las partes han establecido su vinculación comercial.

DÉCIMO SÉPTIMA: CONTROVERSIAS, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes renuncian a su fuero y domicilio y fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia diferencia derivada de este, será resuelta directamente entre las partes y si no fuera factible, se solicitará la asistencia de un mediador del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano - Americana. En El evento que el conflicto no fue resuelto mediante este procedimiento, el plazo de 10 días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la ley de arbitraje y mediación, al reglamento del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano - Americana.

DÉCIMO OCTAVA: DECLARACIÓN.- De conformidad con las leyes y tratados internacionales ratificados por la República del Ecuador, garantizando el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, de la Ley de Propiedad Intelectual publicada en el registro oficial 320, y la Ley del Sistema Ecuatoriano de la calidad publicada en el suplemento del registro oficial 26 en pro de un mercado justo Leal, competitivo y que precautelar en todo momento los derechos de los consumidores y el orden público, la Concesionaria del espacio comercial denominado **"POLIMUNDO"** declara que en el espacio físico Concesionado, comercializará única y exclusivamente productos originales, de óptima calidad, y de origen lícito, en defensa de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad con la protección de la vida y la salud humana animal y vegetal con la preservación del medio ambiente como a la protección del consumidor contra prácticas engañosas o abusivas, métodos comerciales coercitivos o desleales. En consecuencia, la Concesionaria se abstendrá de comprar Cómo almacenar y vender al público en el espacio Concesionado productos que no cumplan con las condiciones de garantía expuestas. De hacerlo, la Concedente podrá dar por terminado el presente contrato y si fuera el caso, denunciar el incumplimiento a las autoridades competentes.

DÉCIMO NOVENA: ACEPTACIÓN.- Las partes, libre y voluntariamente, aceptan y se encuentran conformes con el contenido del presente contrato de concesión mercantil y sus normas de funcionamiento; toda vez que los derechos, obligaciones y todas las condiciones acordadas en estos instrumentos han sido discutidos en varias reuniones de trabajo, han sido negociadas, reconocidas y estipuladas por las partes en beneficio de sus respectivos intereses goma en función de mejorar los niveles de eficiencia del mercado de comercialización en el que interactúan, y de mejorar los niveles de competitividad y productividad dentro del mismo; consecuentemente, las partes de expresamente declaran que el contrato y anexos, contiene todo lo que ha sido materia de negociación y de ninguna manera podrá cualquiera de ellas, o sus cesionarios, considerar al presente contrato como simples documentos de adhesión. Por lo que al Amparo de lo previsto en el artículo 1561 del código civil los presentes instrumentos son ley para las partes y constituyen herramientas convenidas para el desarrollo de actividades lícitas y en moto provecho.

Para constancia y fiel cumplimiento de lo acordado, las partes suscriben el presente contrato y sus anexos en dos ejemplares de igual tenor y valor en la ciudad de Quito a dd/mm/aaaa.

CENTRO COMERCIAL
Nombre de Representante Legal

POLIMUNDO S.A.
Nombre de Representante Legal

Anexo 11 – Modelo Contrato Prestación Servicios - Contratistas Externos

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

En la ciudad de Quito Distrito Metropolitano, a los XX días del mes XX del año 2017 comparecen por una parte la señora Lucía de Padula, en calidad de Representante Legal de la compañía POLIMUNDO S.A., y, por otra parte XXXX, Representante Legal de la empresa XXXX, por sus propios derechos, a quiénes en delante se denominarán la AGENCIA y el PROVEEDOR, quienes de manera libre y voluntaria convienen en celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO.- La AGENCIA contrata a la empresa XXXX, que prestará sus servicios de manera autónoma e independiente a la AGENCIA, encargándose de elaborar el material de exposición y publicidad y los muebles necesarios para crear la infraestructura a modo de stands movibles, y que se encuentran dentro de su campo de conocimiento y experiencia. El PROVEEDOR declara que está en capacidad de celebrar el contrato, en virtud de que está familiarizado con la materia indicada en el mismo, en los términos y condiciones que precisa la AGENCIA.

SEGUNDA: PLAZA.- EL plazo del presente contrato es de un año, contados a partir de la suscripción del presente contrato, y sólo podría extinguirse una vez que las labores materia del mismo hayan sido recibidas a entera satisfacción y/o acuerdo entre las partes. Es obligación del PROVEEDOR realizar el trabajo contratado, los alcances y aclaraciones que la AGENCIA solicite.

TERCERA: OBLIGACIONES DEL CONTRATO.- El PROVEEDOR está obligado y sin perjuicio de lo previsto por las leyes de reclamos vigentes en el Ecuador a:

- Desarrollar con total transparencia, prolijidad y honestidad las tareas a él encomendadas.
- Mantener la confidencialidad de la información y datos proporcionados por la AGENCIA con los datos técnicos para la elaboración del material solicitado.
- Será responsable del manejo, uso y mantenimiento del mobiliario entregado, así como de la calidad técnica de las tareas a él encomendadas.

La AGENCIA se reserva el derecho a intervenir, evaluar y analizar el trabajo realizado por el PROVEEDOR, en lo referente a técnicas y calidad de desempeño. Además, deberá presentar un informe sobre las actividades, consultas, gestiones realizadas, etc., en cualquier instante que se le solicite, con miras a una mejor marcha y cumplimiento del contrato el mismo que será realizado y discutido por la empresa y a la finalización del presente contrato el PROVEEDOR deberá presentar un informe final con todos los detalles de las actividades encargadas.

CUARTA: HONORARIO Y FORMA DE PAGO.- Las partes acuerdan determinar los honorarios profesionales que la AGENCIA pagará al PROVEEDOR por la gestión que el asume en el presente contrato la suma de XXXX dólares americanos más el impuesto al valor agregado, que serán cancelados del finalizar la elaboración de los bienes requeridos, previo informe favorable por parte de la Dirección de Proyectos.

QUINTA: RESPONSABILIDAD Y PROHIBICIONES.- El PROVEEDOR se obliga a ejecutar el trabajo con la diligencia, prolijidad y cuidados necesarios. En caso de causar algún daño, pérdida o deterioro en los bienes de la AGENCIA, por cualquier causa que fuere, el PROVEEDOR se obliga a reponerlos y repararlos en forma inmediata y a su costa.

SEXTA: RELACIÓN CIVIL ENTRE LAS PARTES.- El presente contrato es de naturaleza civil, sujeto al derecho común y singularmente a las reglas del Mandato. Por tanto entre la AGENCIA y el PROVEEDOR no existe relación laboral o de dependencia alguna, ni, consecuentemente sometimiento al código de trabajo y leyes del seguro social obligatorio. No hay subordinación jurídica ni de ninguna otra especie que pudiera significar relación laboral entre las partes o sus dependientes, puesto que el PROVEEDOR prestará sus servicios a la AGENCIA de manera Libre, independiente y autónoma.

SÉPTIMA.- CONTROVERSIA.- Toda controversia o diferencia presente y futura derivada de este Contrato Comercial o relación de las partes, y que no haya sido posible arreglarla conforme lo previsto anteriormente, éstas renuncian fuero y domicilio y las someten a la resolución de un Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito, que se sujetará a lo dispuesto en la ley de arbitraje y mediación, y, al reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

OCTAVA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus intereses y en cuanto no se opongan a las estipulaciones presentes, incorporan a este contrato, las disposiciones mercantiles aplicables, y supletoriamente las del código civil y por último convienen en que de común acuerdo y en cualquier tiempo podrán modificar, rectificar, interpretar, ampliar o restringir los términos o cláusulas del presente contrato mediante acuerdo escrito celebrado entre los contratantes.

Para constancia de lo expuesto las partes firman el presente contrato por duplicado.

Nombre: XXXX XXXX
Cargo: XXXX XXXX
PROVEEDOR

Nombre: XXXX XXXX
Cargo: XXXX XXXX
AGENCIA

Anexo 12 – Modelo Orden de Compra

POLIMUNDO S.A.
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
BIENES, SUMINISTROS Y SERVICIOS
ORDEN DE COMPRA



NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: _____ NO. ORDEN: 00001

PROYECTO: _____ FECHA DE ENVÍO AL PROVEEDOR: _____

PROVEEDOR: _____
(NOMBRE Y FIRMA)

REPRESENTANTE: _____ FECHA ACORDADA DE ENTREGA DE LOS BIENES POR PARTE DEL PROVEEDOR: _____

TELÉFONO: _____

No.	DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES/INSUMOS/SERVICIOS	CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SUB-TOTAL						\$ -
IVA 12%						\$ -
TOTAL						\$ -

TOTAL EN LETRAS:

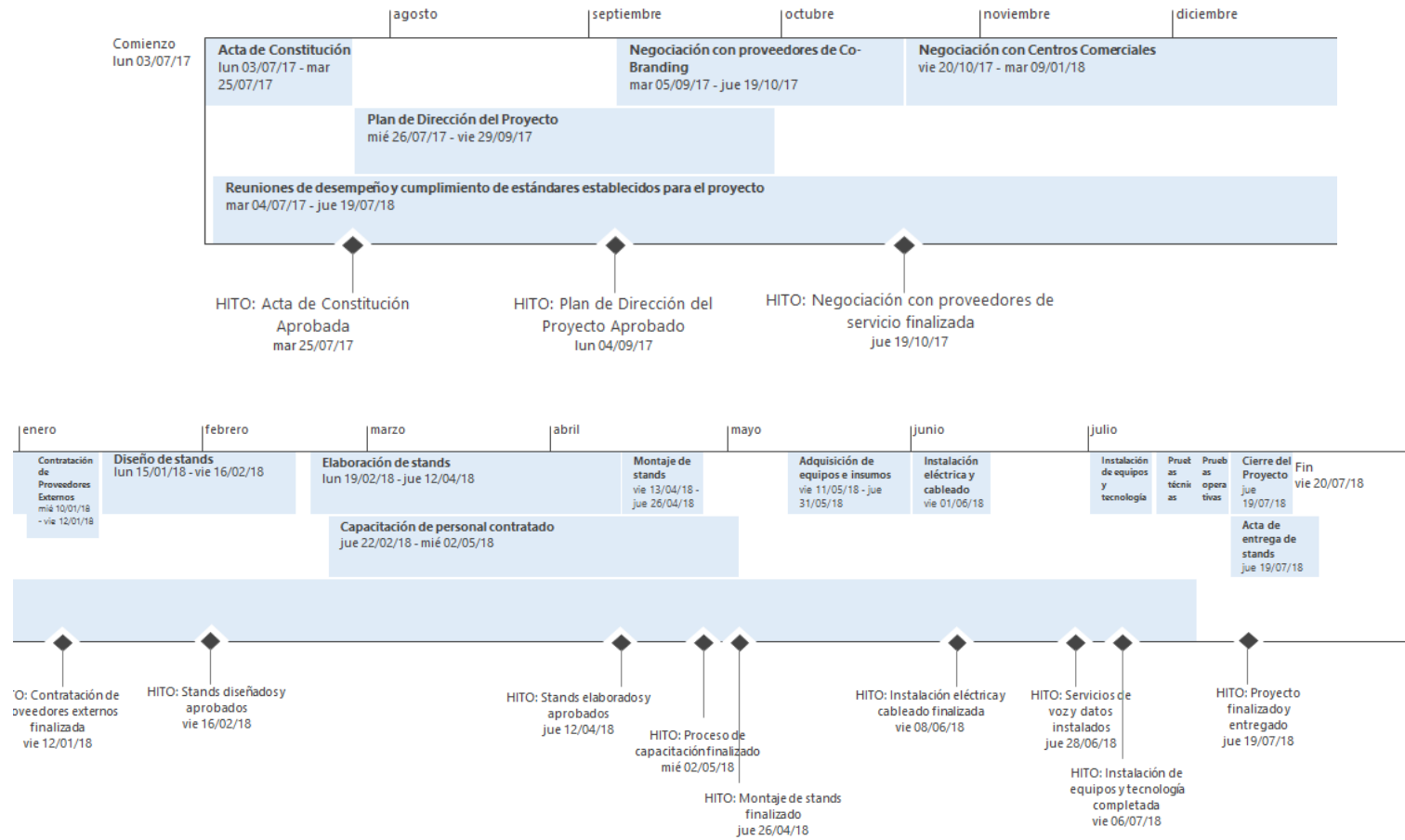
OBSERVACIONES:

DATOS DE FACTURACIÓN:
 RAZÓN SOCIAL: POLIMUNDO S.A.
 RUC: XXXXXXXXXXXX001
 DIRECCIÓN: XXXX, QUITO
 TELÉFONO: 02-XXXX-XXX

ENTREGAR EN:	FECHA DE RECEPCIÓN: _____
	NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBIÓ EL BIEN/SERVICIO

Anexo 13 – Cronograma del Proyecto (Microsoft Project 2013)

Escala de Tiempo



Actividades – Hitos – Tiempos Estimados – Secuenciamiento de actividades

		Moc de	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos	Costo
DIAGRAMA DE GANTT	1		1	▲ NUEVO CANAL DE VENTA POLIMUNDO	275 días	lun 03/07/17	vie 20/07/18			\$ 32.884,00
	2		1.1	▲ DIRECCIÓN DEL PROYECTO	275 días	lun 03/07/17	vie 20/07/18			\$ 0,00
	3		1.1.1	▲ Acta de Constitución	17 días	lun 03/07/17	mar 25/07/17			\$ 0,00
	4		1.1.1.1	Elaborar el documento integral Acta de Constitución	15 días	lun 03/07/17	vie 21/07/17		Director del Proyecto[25%]	\$ 0,00
	5		1.1.1.2	Gestionar la revisión del sponsor y firma del Acta de Constitución	2 días	lun 24/07/17	mar 25/07/17	4	Director del Proyecto[10%], Sponsor[10%]	\$ 0,00
	6		1.1.1.3	HITO: Acta de Constitución Aprobada	0 días	mar 25/07/17	mar 25/07/17	5		\$ 0,00
	7		1.1.2	▲ Plan de Dirección del Proyecto	265,1 días	mar 11/07/17	mar 17/07/18			\$ 0,00
	8		1.1.2.1	▲ Plan de Gestión de Interesados	10 días	mié 26/07/17	mar 08/08/17			\$ 0,00
	9		1.1.2.1.1	Crear el registro de interesados del proyecto	5 días	mié 26/07/17	mar 01/08/17	5	Líder 5 - Contralor A/F[10%], Líder1 - Gerente Comercial[10%], Líder2 -	\$ 0,00
	10		1.1.2.1.2	Elaborar el plan de Gestión de Interesados	5 días	mié 02/08/17	mar 08/08/17	9	Director del Proyecto[10%], Líder 5 - Contralor A/F[10%], Líder1 - Gerente	\$ 0,00
	11		1.1.2.2	▲ Plan de Gestión del Alcance	265,1 días	mar 11/07/17	mar 17/07/18			\$ 0,00
	12		1.1.2.2.1	Elaborar la línea base del alcance	15 días	mié 09/08/17	mar 29/08/17	10	Director del Proyecto[25%], Sponsor[25%], WBS	\$ 0,00
	DIAGRAMA DE GANTT	13		1.1.2.2.2	▲ Validar el alcance - inspección semanal	250,1 días	mar 11/07/17	mar 17/07/18		
14			1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 11/07/17	mar 11/07/17			\$ 0,00
15			1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 18/07/17	mar 18/07/17			\$ 0,00
16			1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 25/07/17	mar 25/07/17			\$ 0,00
17			1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 01/08/17	mar 01/08/17			\$ 0,00
18			1.1.2.2.2.5	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 08/08/17	mar 08/08/17			\$ 0,00
19			1.1.2.2.2.6	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 15/08/17	mar 15/08/17			\$ 0,00
20			1.1.2.2.2.7	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 22/08/17	mar 22/08/17			\$ 0,00
21			1.1.2.2.2.8	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 29/08/17	mar 29/08/17			\$ 0,00
22			1.1.2.2.2.9	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 05/09/17	mar 05/09/17			\$ 0,00
23			1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 12/09/17	mar 12/09/17			\$ 0,00
24			1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 19/09/17	mar 19/09/17			\$ 0,00
25			1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 26/09/17	mar 26/09/17			\$ 0,00
26			1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 03/10/17	mar 03/10/17			\$ 0,00
27			1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 10/10/17	mar 10/10/17			\$ 0,00
28			1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 17/10/17	mar 17/10/17			\$ 0,00

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

DIAGRAMA DE GANTT	29		1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 24/10/17	mar 24/10/17		\$ 0,00
	30		1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 31/10/17	mar 31/10/17		\$ 0,00
	31		1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 07/11/17	mar 07/11/17		\$ 0,00
	32		1.1.2.2.2.1	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 14/11/17	mar 14/11/17		\$ 0,00
	33		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 21/11/17	mar 21/11/17		\$ 0,00
	34		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 28/11/17	mar 28/11/17		\$ 0,00
	35		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 05/12/17	mar 05/12/17		\$ 0,00
	36		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 12/12/17	mar 12/12/17		\$ 0,00
	37		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 19/12/17	mar 19/12/17		\$ 0,00
	38		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mié 27/12/17	mié 27/12/17		\$ 0,00
	39		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mié 03/01/18	mié 03/01/18		\$ 0,00
	40		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 09/01/18	mar 09/01/18		\$ 0,00
	41		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 16/01/18	mar 16/01/18		\$ 0,00
	42		1.1.2.2.2.2	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 23/01/18	mar 23/01/18		\$ 0,00
DIAGRAMA DE GANTT	43		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 30/01/18	mar 30/01/18		\$ 0,00
	44		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 06/02/18	mar 06/02/18		\$ 0,00
	45		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mié 14/02/18	mié 14/02/18		\$ 0,00
	46		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 20/02/18	mar 20/02/18		\$ 0,00
	47		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 27/02/18	mar 27/02/18		\$ 0,00
	48		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 06/03/18	mar 06/03/18		\$ 0,00
	49		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 13/03/18	mar 13/03/18		\$ 0,00
	50		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 20/03/18	mar 20/03/18		\$ 0,00
	51		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 27/03/18	mar 27/03/18		\$ 0,00
	52		1.1.2.2.2.3	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 03/04/18	mar 03/04/18		\$ 0,00
	53		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 10/04/18	mar 10/04/18		\$ 0,00
	54		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 17/04/18	mar 17/04/18		\$ 0,00
	55		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 24/04/18	mar 24/04/18		\$ 0,00
	56		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 01/05/18	mar 01/05/18		\$ 0,00
	57		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 08/05/18	mar 08/05/18		\$ 0,00
	58		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 15/05/18	mar 15/05/18		\$ 0,00
	59		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 22/05/18	mar 22/05/18		\$ 0,00
	60		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 29/05/18	mar 29/05/18		\$ 0,00

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

DIAGRAMA DE GANTT	61		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 05/06/18	mar 05/06/18				\$ 0,00
	62		1.1.2.2.2.4	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 12/06/18	mar 12/06/18				\$ 0,00
	63		1.1.2.2.2.5	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 19/06/18	mar 19/06/18				\$ 0,00
	64		1.1.2.2.2.5	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 26/06/18	mar 26/06/18				\$ 0,00
	65		1.1.2.2.2.5	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 03/07/18	mar 03/07/18				\$ 0,00
	66		1.1.2.2.2.5	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 10/07/18	mar 10/07/18				\$ 0,00
	67		1.1.2.2.2.5	Validar el alcance - inspección sema	0,1 días	mar 17/07/18	mar 17/07/18				\$ 0,00
	68		1.1.2.3	▲ Plan de Gestión del Tiempo	17 días	mié 30/08/17	jue 21/09/17				\$ 0,00
	69		1.1.2.3.1	Elaborar el cronograma de proyecto	7 días	mié 30/08/17	jue 07/09/17	12		Director del Proyecto[25%],MS Project[1]	\$ 0,00
	70		1.1.2.3.2	Definir y secuenciar actividades	3 días	vie 08/09/17	mar 12/09/17	69		Director del Proyecto[25%],MS Project[1]	\$ 0,00
	71		1.1.2.3.3	Estimar los recursos del proyecto	7 días	mié 13/09/17	jue 21/09/17	70		Director del Proyecto[10%],Líder1 - Gerente Co	\$ 0,00
	72		1.1.2.4	▲ Plan de Gestión de Costos	14 días	mié 30/08/17	lun 18/09/17				\$ 0,00
	73		1.1.2.4.1	Estimar y controlar los costos del proyecto	7 días	mié 30/08/17	jue 07/09/17	12		Director del Proyecto[20%],MS Project[1], Sponsor[20%]	\$ 0,00
	74		1.1.2.4.2	Elaborar el presupuesto del proyecto	7 días	vie 08/09/17	lun 18/09/17	73		Director del Proyecto[20%], Líder 5 - Contralor A/F[10%],Líder1 - Gerente	\$ 0,00
DIAGRAMA DE GANTT	75		1.1.2.5	▲ Plan de Gestión de Calidad	5 días	mar 19/09/17	lun 25/09/17				\$ 0,00
	76		1.1.2.5.1	Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad del proyecto	5 días	mar 19/09/17	lun 25/09/17	12,69,74		Director del Proyecto[10%], Líder 5 - Contralor A/F[15%],Líder1 - Gerente	\$ 0,00
	77		1.1.2.6	▲ Plan de Gestión de Recursos Humanos	4 días	mié 30/08/17	lun 04/09/17				\$ 0,00
	78		1.1.2.6.1	Asignar personal al proyecto, determinar funciones y responsabilidades	4 días	mié 30/08/17	lun 04/09/17	12		Director del Proyecto[20%], Jefe de RRHH[20%]	\$ 0,00
	79		1.1.2.7	▲ Plan de Gestión de Riesgos	8 días	vie 08/09/17	mar 19/09/17				\$ 0,00
	80		1.1.2.7.1	Identificar los riesgos y elaborar un plan de respuesta	6 días	vie 08/09/17	vie 15/09/17	12,69,73		Director del Proyecto[10%], Líder 5 - Contralor A/F[20%],Líder1 - Gerente	\$ 0,00
	81		1.1.2.7.2	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos	2 días	lun 18/09/17	mar 19/09/17	80		Director del Proyecto[20%],MS Excel[1]	\$ 0,00
	82		1.1.2.8	▲ Plan de Gestión de Adquisiciones	6 días	vie 22/09/17	vie 29/09/17				\$ 0,00
	83		1.1.2.8.1	Elaborar el plan de adquisiciones	4 días	vie 22/09/17	mié 27/09/17	12,71		Director del Proyecto[10%],Líder 5 - Contralor,	\$ 0,00
	84		1.1.2.8.2	Validar las adquisiciones necesarias para el proyecto	2 días	jue 28/09/17	vie 29/09/17	83		Director del Proyecto[20%]	\$ 0,00
	85		1.1.2.9	▲ Plan de Gestión de Comunicaciones	4 días	mié 30/08/17	lun 04/09/17				\$ 0,00
	86		1.1.2.9.1	Elaborar un plan de comunicación interno y externo	4 días	mié 30/08/17	lun 04/09/17	9,12		Director del Proyecto[20%], Jefe de RRHH[60%]	\$ 0,00

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

DIAGRAMA DE GANTT	87		1.1.2.10	HITO: Plan de Dirección del Proyecto Aprobado	0 días	lun 04/09/17	lun 04/09/17	86		\$ 0,00
	88		1.1.3	Reuniones programadas	275 días	lun 03/07/17	vie 20/07/18			\$ 0,00
	89		1.1.3.1	Reunión inicial del proyecto	0,25 días	lun 03/07/17	lun 03/07/17			\$ 0,00
	90		1.1.3.1.1	Reunión inicial del proyecto 1	0,25 días	lun 03/07/17	lun 03/07/17			\$ 0,00
	91		1.1.3.2	Reunión semanal de seguimiento del cumplimiento de alcance, costo y tiempo	250,25 días	mar 11/07/17	mar 17/07/18			\$ 0,00
	92		1.1.3.2.1	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 11/07/17	mar 11/07/17			\$ 0,00
	93		1.1.3.2.2	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 18/07/17	mar 18/07/17			\$ 0,00
	94		1.1.3.2.3	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 25/07/17	mar 25/07/17			\$ 0,00
	95		1.1.3.2.4	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 01/08/17	mar 01/08/17			\$ 0,00
	96		1.1.3.2.5	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 08/08/17	mar 08/08/17			\$ 0,00
97		1.1.3.2.6	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 15/08/17	mar 15/08/17			\$ 0,00	
98		1.1.3.2.7	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 22/08/17	mar 22/08/17			\$ 0,00	
99		1.1.3.2.8	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 29/08/17	mar 29/08/17			\$ 0,00	
100		1.1.3.2.9	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 05/09/17	mar 05/09/17			\$ 0,00	
DIAGRAMA DE GANTT	101		1.1.3.2.10	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 12/09/17	mar 12/09/17			\$ 0,00
	102		1.1.3.2.11	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 19/09/17	mar 19/09/17			\$ 0,00
	103		1.1.3.2.12	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 26/09/17	mar 26/09/17			\$ 0,00
	104		1.1.3.2.13	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 03/10/17	mar 03/10/17			\$ 0,00
	105		1.1.3.2.14	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 10/10/17	mar 10/10/17			\$ 0,00
	106		1.1.3.2.15	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 17/10/17	mar 17/10/17			\$ 0,00
	107		1.1.3.2.16	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 24/10/17	mar 24/10/17			\$ 0,00
	108		1.1.3.2.17	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 31/10/17	mar 31/10/17			\$ 0,00
	109		1.1.3.2.18	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 07/11/17	mar 07/11/17			\$ 0,00
	110		1.1.3.2.19	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 14/11/17	mar 14/11/17			\$ 0,00
	111		1.1.3.2.20	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 21/11/17	mar 21/11/17			\$ 0,00
	112		1.1.3.2.21	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 28/11/17	mar 28/11/17			\$ 0,00
	113		1.1.3.2.22	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 05/12/17	mar 05/12/17			\$ 0,00
	114		1.1.3.2.23	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 12/12/17	mar 12/12/17			\$ 0,00
	115		1.1.3.2.24	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 19/12/17	mar 19/12/17			\$ 0,00
	116		1.1.3.2.25	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mié 27/12/17	mié 27/12/17			\$ 0,00

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

DIAGRAMA DE GANTT	117		1.1.3.2.26	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mié 03/01/18	mié 03/01/18		\$ 0,00
	118		1.1.3.2.27	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 09/01/18	mar 09/01/18		\$ 0,00
	119		1.1.3.2.28	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 16/01/18	mar 16/01/18		\$ 0,00
	120		1.1.3.2.29	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 23/01/18	mar 23/01/18		\$ 0,00
	121		1.1.3.2.30	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 30/01/18	mar 30/01/18		\$ 0,00
	122		1.1.3.2.31	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 06/02/18	mar 06/02/18		\$ 0,00
	123		1.1.3.2.32	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mié 14/02/18	mié 14/02/18		\$ 0,00
	124		1.1.3.2.33	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 20/02/18	mar 20/02/18		\$ 0,00
	125		1.1.3.2.34	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 27/02/18	mar 27/02/18		\$ 0,00
	126		1.1.3.2.35	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 06/03/18	mar 06/03/18		\$ 0,00
	127		1.1.3.2.36	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 13/03/18	mar 13/03/18		\$ 0,00
	DIAGRAMA DE GANTT	128		1.1.3.2.37	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 20/03/18	mar 20/03/18	
129			1.1.3.2.38	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 27/03/18	mar 27/03/18		\$ 0,00
130			1.1.3.2.39	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 03/04/18	mar 03/04/18		\$ 0,00
131			1.1.3.2.40	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 10/04/18	mar 10/04/18		\$ 0,00
132			1.1.3.2.41	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 17/04/18	mar 17/04/18		\$ 0,00
133			1.1.3.2.42	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 24/04/18	mar 24/04/18		\$ 0,00
134			1.1.3.2.43	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 01/05/18	mar 01/05/18		\$ 0,00
135			1.1.3.2.44	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 08/05/18	mar 08/05/18		\$ 0,00
136			1.1.3.2.45	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 15/05/18	mar 15/05/18		\$ 0,00
137			1.1.3.2.46	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 22/05/18	mar 22/05/18		\$ 0,00
138			1.1.3.2.47	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 29/05/18	mar 29/05/18		\$ 0,00
139			1.1.3.2.48	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 05/06/18	mar 05/06/18		\$ 0,00
140			1.1.3.2.49	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 12/06/18	mar 12/06/18		\$ 0,00
141			1.1.3.2.50	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 19/06/18	mar 19/06/18		\$ 0,00
142			1.1.3.2.51	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 26/06/18	mar 26/06/18		\$ 0,00
143			1.1.3.2.52	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 03/07/18	mar 03/07/18		\$ 0,00
144			1.1.3.2.53	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 10/07/18	mar 10/07/18		\$ 0,00
145		1.1.3.2.54	Reunión semanal de seguimiento del	0,25 días	mar 17/07/18	mar 17/07/18		\$ 0,00	
	146		1.1.3.3	4 Reunión mensual de avance del proyecto	225,25 días	jue 27/07/17	jue 28/06/18		\$ 0,00
	147		1.1.3.3.1	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 27/07/17	jue 27/07/17		\$ 0,00
	148		1.1.3.3.2	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 24/08/17	jue 24/08/17		\$ 0,00

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

DIAGRAMA DE GANTT	149		1.1.3.3.3	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 28/09/17	jue 28/09/17				\$ 0,00
	150		1.1.3.3.4	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 26/10/17	jue 26/10/17				\$ 0,00
	151		1.1.3.3.5	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 23/11/17	jue 23/11/17				\$ 0,00
	152		1.1.3.3.6	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 28/12/17	jue 28/12/17				\$ 0,00
	153		1.1.3.3.7	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 25/01/18	jue 25/01/18				\$ 0,00
	154		1.1.3.3.8	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 22/02/18	jue 22/02/18				\$ 0,00
	155		1.1.3.3.9	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 22/03/18	jue 22/03/18				\$ 0,00
	156		1.1.3.3.10	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 26/04/18	jue 26/04/18				\$ 0,00
	157		1.1.3.3.11	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 24/05/18	jue 24/05/18				\$ 0,00
	158		1.1.3.3.12	Reunión mensual de avance del proyec	0,25 días	jue 28/06/18	jue 28/06/18				\$ 0,00
	159		1.1.3.4	Reunión final del proyecto	1 día	vie 20/07/18	vie 20/07/18				\$ 0,00
	160		1.1.3.4.1	Reunión final del proyecto 1	1 día	vie 20/07/18	vie 20/07/18				\$ 0,00
161		1.1.3.5	HITO: Reuniones programadas completadas	0 días	lun 03/07/17	lun 03/07/17				\$ 0,00	
162		1.1.4	Cierre del Proyecto	2 días	jue 19/07/18	vie 20/07/18				\$ 0,00	
163		1.1.4.1	Liquidar pagos de proveedores externos	2 días	jue 19/07/18	vie 20/07/18	237,242	Factura[1], Líder 5 - Contralor A/F[20%], Orden de Servicio[1]		\$ 0,00	
DIAGRAMA DE GANTT	164		1.1.4.2	Cerrar contratos con proveedores externos	2 días	jue 19/07/18	vie 20/07/18	237,242	Líder 5 - Contralor A/F[25%]		\$ 0,00
	165		1.1.4.3	Realizar informe de cierre del proyecto	1 día	jue 19/07/18	jue 19/07/18	237,242	Director del Proyecto[20%]		\$ 0,00
	166		1.1.4.4	Entregar lecciones aprendidas para futuros proyectos	1 día	vie 20/07/18	vie 20/07/18	165			\$ 0,00
	167		1.1.4.5	HITO: Cierre del Proyecto finalizado	0 días	jue 19/07/18	jue 19/07/18	165			\$ 0,00
	168		1.2	NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN	172 días	mar 05/09/17	mié 02/05/18				\$ 0,00
	169		1.2.1	Negociación con proveedores de Co-Branding	33 días	mar 05/09/17	jue 19/10/17				\$ 0,00
	170		1.2.1.1	Negociar con Aerolíneas y otros proveedores de servicios	20 días	mar 05/09/17	lun 02/10/17	87	Director del Proyecto[20%], Líder1 - Gerente Comercial[20%], Proveedores		\$ 0,00
	171		1.2.1.2	Seleccionar a los proveedores participantes	10 días	mar 03/10/17	lun 16/10/17	170	Líder1 - Gerente Comercial[20%]		\$ 0,00
	172		1.2.1.3	Establecer acuerdos comerciales con los proveedores seleccionados	3 días	mar 17/10/17	jue 19/10/17	171	Líder1 - Gerente Comercial[20%], Proveedores Co-Brandig[20%]		\$ 0,00
	173		1.2.1.4	HITO: Negociación con proveedores de servicio finalizada	0 días	jue 19/10/17	jue 19/10/17	172			\$ 0,00
174		1.2.2	Negociación con Centros Comerciales	58 días	vie 20/10/17	mar 09/01/18				\$ 0,00	

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

DIAGRAMA DE GANTT	175		1.2.2.1	Solicitar la consigna del contrato con centros comerciales	10 días	vie 20/10/17	jue 02/11/17	173	Adm. Centros Comerciales[50%], Líder1 - Gerente Comercial[50%]	\$ 0,00
	176		1.2.2.2	Negociar la fecha de ingreso a los centros comerciales	30 días	vie 03/11/17	jue 14/12/17	175	Líder1 - Gerente Comercial[20%]	\$ 0,00
	177		1.2.2.3	Negociar los espacios de ubicación en los centros comerciales	10 días	vie 15/12/17	jue 28/12/17	176	Líder1 - Gerente Comercial[20%]	\$ 0,00
	178		1.2.2.4	Establecer parámetros y firma de contratos con los Centros Comerciales	8 días	vie 29/12/17	mar 09/01/18	177	Adm. Centros Comerciales[50%], Sponsor[50%]	\$ 0,00
	179		1.2.2.5	HITO: Negociación con Centros Comerciales finalizada	0 días	mar 09/01/18	mar 09/01/18	178		\$ 0,00
	180		1.2.3	▸ Contratación de Proveedores Externos	3 días	mié 10/01/18	vie 12/01/18			\$ 0,00
	181		1.2.3.1	Realizar convenio con contratista de material de exposición (stands)	3 días	mié 10/01/18	vie 12/01/18	179	Director del Proyecto[10%]	\$ 0,00
	182		1.2.3.2	Realizar convenio con contratista eléctrico	3 días	mié 10/01/18	vie 12/01/18	179	Director del Proyecto[10%]	\$ 0,00
	183		1.2.3.3	HITO: Contratación de proveedores externos finalizada	0 días	vie 12/01/18	vie 12/01/18	182		\$ 0,00
	184		1.2.4	▸ Contratación de personal	28 días	lun 15/01/18	mié 21/02/18			\$ 0,00
DIAGRAMA DE GANTT	185		1.2.4.1	Seleccionar personal para atención en las islas	20 días	lun 15/01/18	vie 09/02/18	183	Jefe de RRHH[30%], Líder3 - Local PM[20%], Supervisor Operativo[30%]	\$ 0,00
	186		1.2.4.2	Contratar personal seleccionado	8 días	lun 12/02/18	mié 21/02/18	185	Jefe de RRHH[50%]	\$ 0,00
	187		1.2.4.3	HITO: Contratación de personal finalizada	0 días	mié 21/02/18	mié 21/02/18	186		\$ 0,00
	188		1.2.5	▸ Capacitación de personal contratado	50 días	jue 22/02/18	mié 02/05/18			\$ 0,00
	189		1.2.5.1	Realizar un cronograma de capacitación administrativa y operativa	4 días	jue 22/02/18	mar 27/02/18	187	Jefe de RRHH, Supervisor Operativo	\$ 0,00
	190		1.2.5.2	Cumplir con el proceso de capacitación administrativa y operativa del personal	45 días	mié 28/02/18	mar 01/05/18	189	Jefe de RRHH, Manual Amadeus[1], Manual Facturación[1], Manual Operativo y de Servicio[1], Manual	\$ 0,00
	191		1.2.5.3	Entregar informe de evaluación del proceso de capacitación	1 día	mié 02/05/18	mié 02/05/18	190	Jefe de RRHH	\$ 0,00
	192		1.2.5.4	HITO: Proceso de capacitación finalizado	0 días	mar 01/05/18	mar 01/05/18	190		\$ 0,00
	193		1.3	▸ DISEÑO Y ELABORACIÓN	64 días	lun 15/01/18	jue 12/04/18			\$ 20.304,00
	194		1.3.1	▸ Diseño de stands	25 días	lun 15/01/18	vie 16/02/18			\$ 0,00
195		1.3.1.1	Diseñar los stands bajo los parámetros de los centros comerciales	15 días	lun 15/01/18	vie 02/02/18	179,183	Adobe Illustrator[1], Líder2 - Diseñadora[50%]	\$ 0,00	
196		1.3.1.2	Aprobar los diseños	10 días	lun 05/02/18	vie 16/02/18	195	Adm. Centros Comerciales[25%], Director del Pr	\$ 0,00	

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

DIAGRAMA DE GANTT	197		1.3.1.3	HITO: Stands diseñados y aprobados	0 días	vie 16/02/18	vie 16/02/18	196		\$ 0,00
	198		1.3.2	Elaboración de stands	39 días	lun 19/02/18	jue 12/04/18			\$ 20.304,00
	199		1.3.2.1	Elaborar los stands aprobados	30 días	lun 19/02/18	vie 30/03/18	197	Contratista Material Exposición,Contrato[1],Pa	\$ 20.304,00
	200		1.3.2.2	Revisar los stands elaborados	8 días	lun 02/04/18	mié 11/04/18	199	Director del Proyecto[10%]	\$ 0,00
	201		1.3.2.3	Aprobar la elaboración de stands	1 día	jue 12/04/18	jue 12/04/18	200	Adm. Centros Comerciales[25%],Director del Pr	\$ 0,00
	202		1.3.2.4	HITO: Stands elaborados y aprobados	0 días	jue 12/04/18	jue 12/04/18	201		\$ 0,00
	203		1.4	MONTAJE	20 días	vie 13/04/18	jue 10/05/18			\$ 4.116,00
	204		1.4.1	Montaje de stands	10 días	vie 13/04/18	jue 26/04/18			\$ 0,00
	205		1.4.1.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	8 días	vie 13/04/18	mar 24/04/18	202	Líder3 - Local PM[20%]	\$ 0,00
	206		1.4.1.2	Montar los stands en los centros comerciales	2 días	mar 24/04/18	jue 26/04/18	205	Contrato[1],Stands Elaborados[1], Contratista Material Exposición[0%]	\$ 0,00
207		1.4.1.3	HITO: Montaje de stands finalizado	0 días	jue 26/04/18	jue 26/04/18	206		\$ 0,00	
208		1.4.2	Montaje de muebles y enseres	10 días	vie 27/04/18	jue 10/05/18			\$ 4.116,00	
209		1.4.2.1	Solicitar aprobación de ingreso a los centros comerciales	8 días	vie 27/04/18	mar 08/05/18	207	Líder3 - Local PM[20%]	\$ 0,00	
210		1.4.2.2	Montar los muebles y enseres en cada stand	2 días	mar 08/05/18	jue 10/05/18	209	Cobertores techo-suelo[1], Contratista Material Exposición[0%],Contrato[1	\$ 4.116,00	
211		1.4.2.3	HITO: Montaje de muebles y enseres finalizado	0 días	jue 10/05/18	jue 10/05/18	210		\$ 0,00	
212		1.5	IMPLEMENTACIÓN DE INGENIERÍA	41 días	vie 11/05/18	vie 06/07/18			\$ 8.464,00	
213		1.5.1	Adquisición de equipos e insumos	15 días	vie 11/05/18	jue 31/05/18			\$ 8.464,00	
214		1.5.1.1	Solicitar las cotizaciones a proveedores	5 días	vie 11/05/18	jue 17/05/18	211	Líder4 - Técnico D&I[20%]	\$ 0,00	
215		1.5.1.2	Seleccionar los equipos e insumos a adquirir	2 días	vie 18/05/18	lun 21/05/18	214	Líder4 - Técnico D&I[20%], Técnico en Sistemas[20%]	\$ 0,00	
216		1.5.1.3	Realizar las órdenes de compra	8 días	mar 22/05/18	jue 31/05/18	215	Líder4 - Técnico D&I[20%]	\$ 8.464,00	
217		1.5.1.4	HITO: Adquisiciones de equipos e insumos completada	0 días	jue 31/05/18	jue 31/05/18	216		\$ 0,00	
218		1.5.2	Instalación eléctrica y cableado	6 días	vie 01/06/18	vie 08/06/18			\$ 0,00	
219		1.5.2.1	Realizar instalación de cableado eléctrico y conexiones	3 días	vie 01/06/18	mar 05/06/18	217	Contratista Eléctrico,Cotización de Servicio[1], Pack materiales INSTALACION[1]	\$ 0,00	
220		1.5.2.2	Realizar las pruebas de las instalaciones	3 días	mié 06/06/18	vie 08/06/18	219	Contratista Eléctrico,Líder4 - Técnico D&I	\$ 0,00	
221		1.5.2.3	HITO: Instalación eléctrica y cableado finalizada	0 días	vie 08/06/18	vie 08/06/18	220		\$ 0,00	

Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

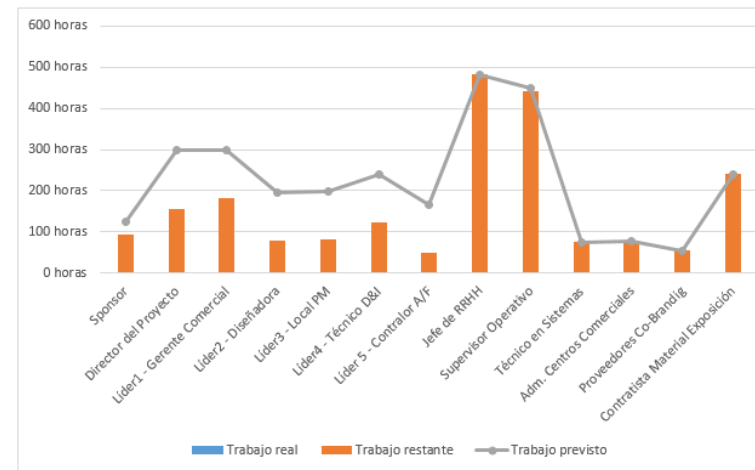
DIAGRAMA DE GANTT	222	1.5.3	▲ Instalación de servicios de voz y datos	14 días	lun 11/06/18	jue 28/06/18			\$ 0,00
	223	1.5.3.1	Contactar proveedor de servicio de voz y datos	3 días	lun 11/06/18	mié 13/06/18	221	Líder4 - Técnico D&I[20%]	\$ 0,00
	224	1.5.3.2	Contratar servicios solicitados	8 días	jue 14/06/18	lun 25/06/18	223	Líder4 - Técnico D&I[20%]	\$ 0,00
	225	1.5.3.3	Probar conexiones de Voz y Datos instaladas	3 días	mar 26/06/18	jue 28/06/18	224	Contratista Eléctrico, Líder4 - Técnico D&I[20%]	\$ 0,00
	226	1.5.3.4	HITO: Servicios de voz y datos instalados	0 días	jue 28/06/18	jue 28/06/18	225		\$ 0,00
	227	1.5.4	▲ Instalación de equipos y tecnología	6 días	vie 29/06/18	vie 06/07/18			\$ 0,00
	228	1.5.4.1	Instalar los equipos/insumos adquiridos	2 días	vie 29/06/18	lun 02/07/18	226,217,221	Equipo tecnológico[1],Suministros[1], Técnico en Sistemas	\$ 0,00
	229	1.5.4.2	Instalar los sistemas tecnológicos necesarios	3 días	mar 03/07/18	jue 05/07/18	228	Técnico en Sistemas,Tecnología a Instalar[1]	\$ 0,00
	230	1.5.4.3	Realizar un procedimiento de mantenimiento de equipos y sistemas	1 día	vie 06/07/18	vie 06/07/18	229	Líder4 - Técnico D&I,Técnico en Sistemas	\$ 0,00
	231	1.5.4.4	HITO: Instalación de equipos y tecnología completada	0 días	vie 06/07/18	vie 06/07/18	230		\$ 0,00
	DIAGRAMA DE GANTT	232	1.6	▲ PRUEBAS Y ENTREGA	9 días	lun 09/07/18	jue 19/07/18		
233		1.6.1	▲ Pruebas técnicas	4 días	lun 09/07/18	jue 12/07/18			\$ 0,00
234		1.6.1.1	Revisar el funcionamiento técnico y físico de los stands	1 día	lun 09/07/18	lun 09/07/18	231	Líder 5 - Contralor A/F,Técnico en Sistemas	\$ 0,00
235		1.6.1.2	Entregar informe técnico final	2 días	mar 10/07/18	mié 11/07/18	234	Técnico en Sistemas	\$ 0,00
236		1.6.1.3	Aprobar la revisión de pruebas	1 día	jue 12/07/18	jue 12/07/18	235	Director del Proyecto,Líder4 - Técnico D&I	\$ 0,00
237		1.6.1.4	HITO: Pruebas técnicas aprobadas	0 días	jue 12/07/18	jue 12/07/18	236		\$ 0,00
238		1.6.2	▲ Pruebas operativas	4 días	vie 13/07/18	mié 18/07/18			\$ 0,00
239		1.6.2.1	Revisar el funcionamiento operativo de los stands para atención al cliente	1 día	vie 13/07/18	vie 13/07/18	237,231	Líder 5 - Contralor A/F[20%], Supervisor Operativo[20%]	\$ 0,00
240		1.6.2.2	Entregar informe operativo final	2 días	lun 16/07/18	mar 17/07/18	239	Supervisor Operativo	\$ 0,00
241		1.6.2.3	Aprobar la revisión de pruebas	1 día	mié 18/07/18	mié 18/07/18	240	Director del Proyecto,Líder4 - Técnico D&I	\$ 0,00
242		1.6.2.4	HITO: Pruebas operativas aprobadas	0 días	mié 18/07/18	mié 18/07/18	241		\$ 0,00
243		1.6.3	▲ Acta de entrega de stands	1 día	jue 19/07/18	jue 19/07/18			\$ 0,00
244		1.6.3.1	Realizar un acta de entrega-recepción de los tres stands del proyecto	1 día	jue 19/07/18	jue 19/07/18	242,237	Director del Proyecto[50%],Sponsor[50%]	\$ 0,00
245		1.6.3.2	HITO: Proyecto finalizado y entregado	0 días	jue 19/07/18	jue 19/07/18	244		\$ 0,00

Recursos requeridos

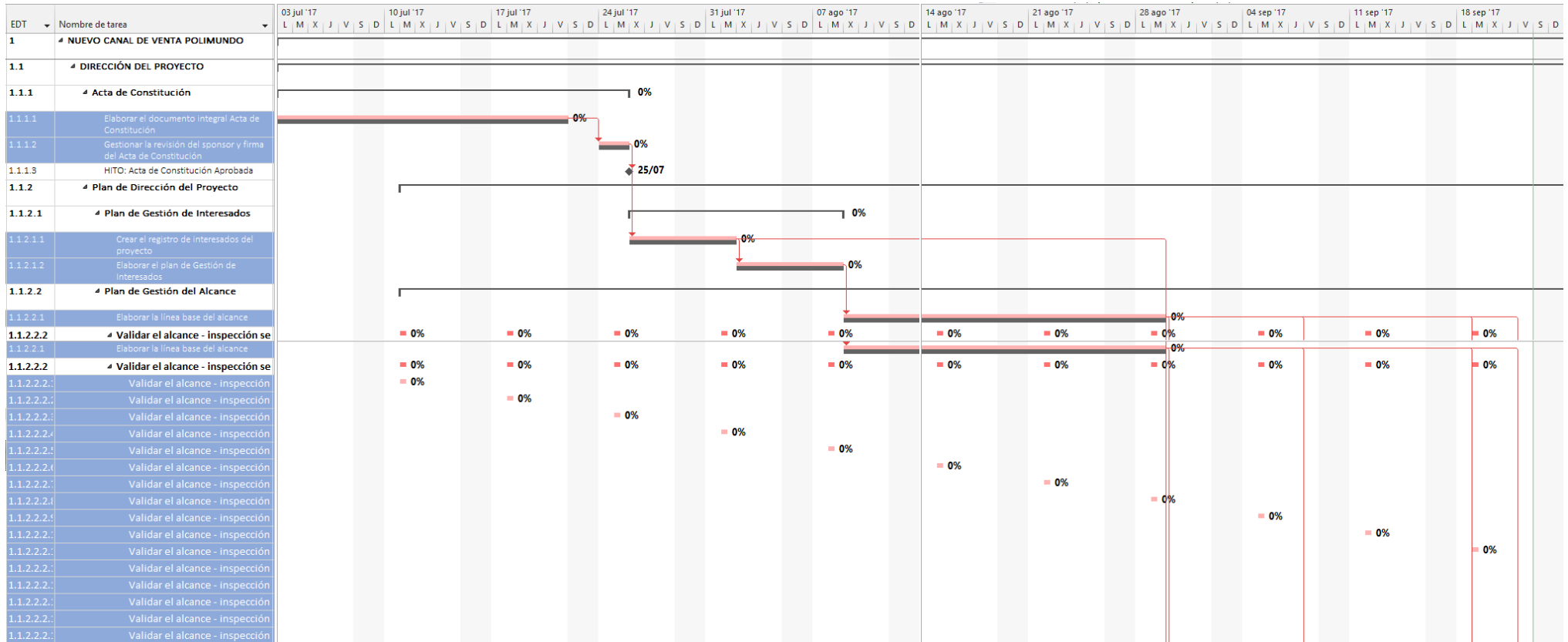
Nombre del recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Capacidad máxima
Sponsor	Trabajo		SPR	100%
Director del Proyecto	Trabajo		PPM	100%
Líder1 - Gerente Comercial	Trabajo		LGC	100%
Líder2 - Diseñadora	Trabajo		LDN	100%
Líder3 - Local PM	Trabajo		LLP	100%
Líder4 - Técnico D&I	Trabajo		LTD	100%
Líder 5 - Contralor A/F	Trabajo		LAF	100%
Jefe de RRHH	Trabajo		JRH	100%
Supervisor Operativo	Trabajo		SOP	100%
Técnico en Sistemas	Trabajo		TIT	100%
Adm. Centros Comerciales	Trabajo		ACC	100%
Proveedores Co-Brandig	Trabajo		PCB	100%
Contratista Material Exposición	Trabajo		CME	100%
Contratista Eléctrico	Costo		CEL	
MS Excel	Material		EXE	
MS Project	Material		MSP	
WBS Chart Pro	Material		PRO	
Adobe Illustrator	Material		AIL	
Orden de Servicio	Material		RFS	
Factura	Material		FAC	
Contrato	Material		CON	
Cotización de Servicio	Material		CSV	
Manual Operativo y de Servicio	Material		MOS	
Manual Amadeus	Material		AMA	
Manual Facturación	Material		MFC	
Manual Sistemas Vta. De Servicios	Material		MVS	
Planos de Diseño	Material		PDD	
Pack materiales STANDS	Material		PKS	
Pack materiales INSTALACION	Material		PKI	
Standis Elaborados	Material		STA	
Muebles	Material		MUE	
Extintor	Material		EXT	
Cobertores techo-suelo	Material		CBR	
Equipo tecnológico	Material		EQT	
Suministros	Material		SMT	
Tecnología a Instalar	Material		TEC	
Asesores de Viajes	Costo		A	

ESTADÍSTICAS DE RECURSOS

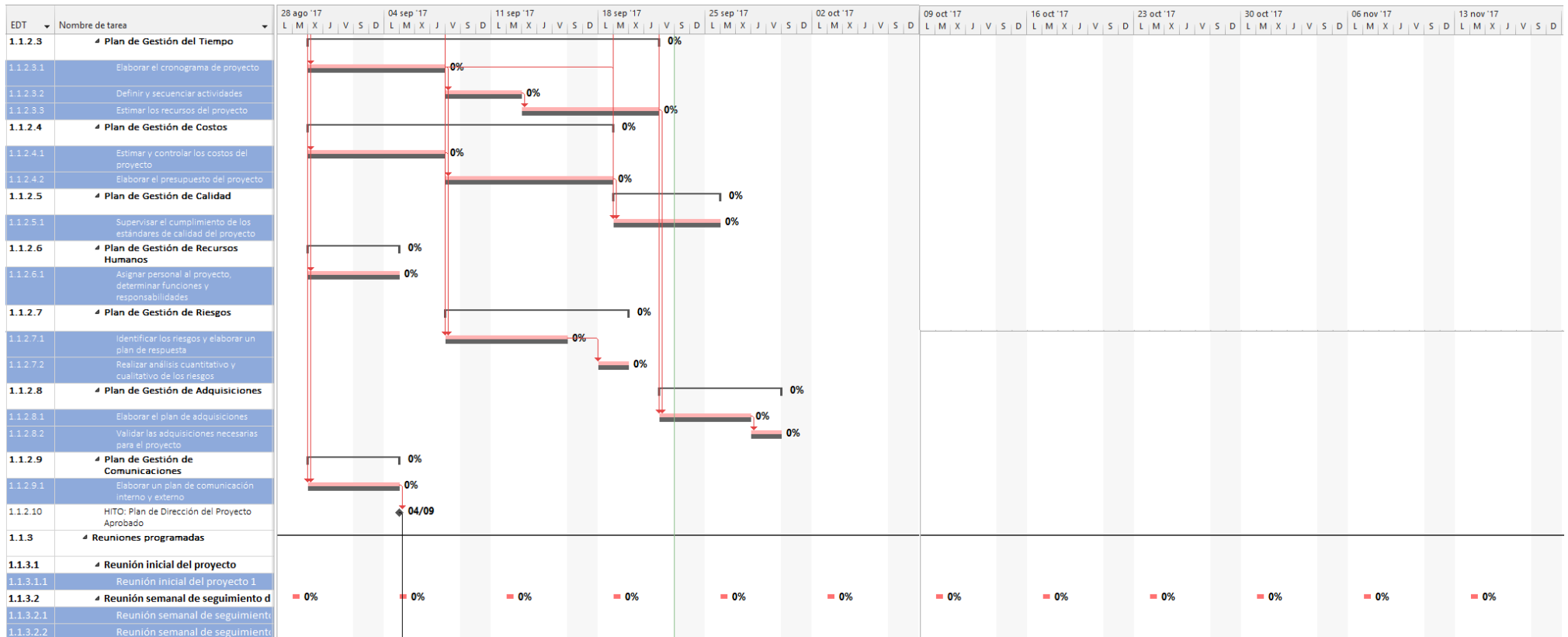
Estado de trabajo de todos los recursos de trabajo.



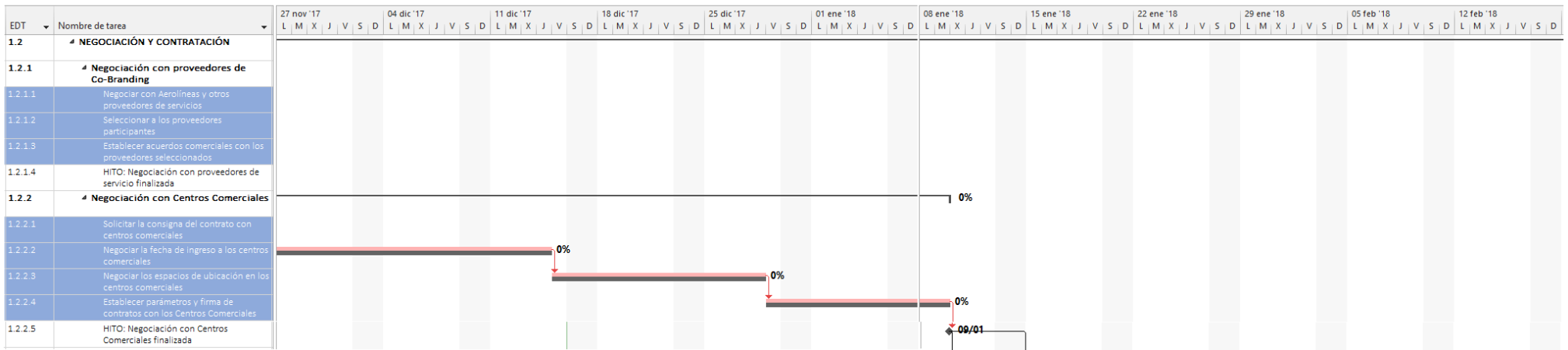
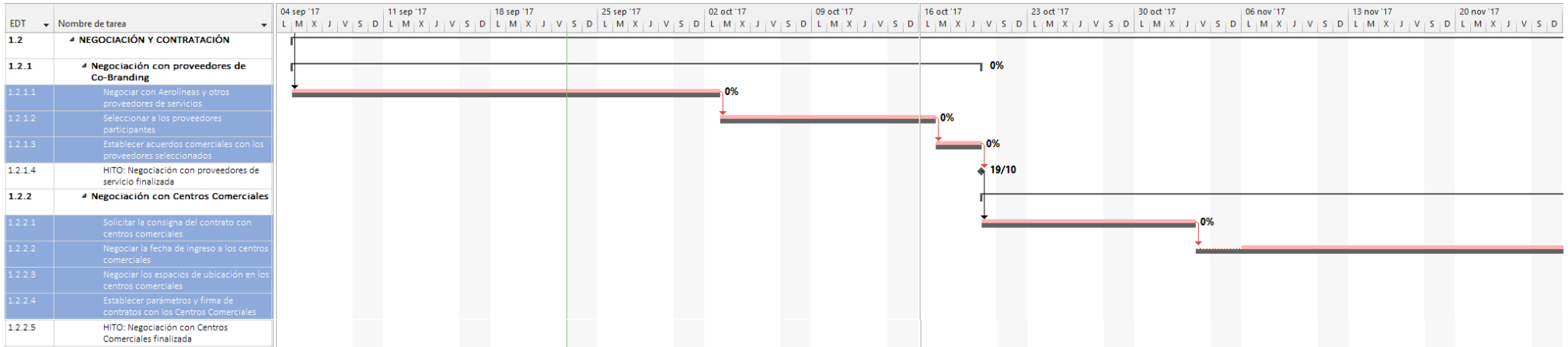
Anexo 14 – Línea Base del Cronograma y Ruta Crítica (Microsoft Project 2013)



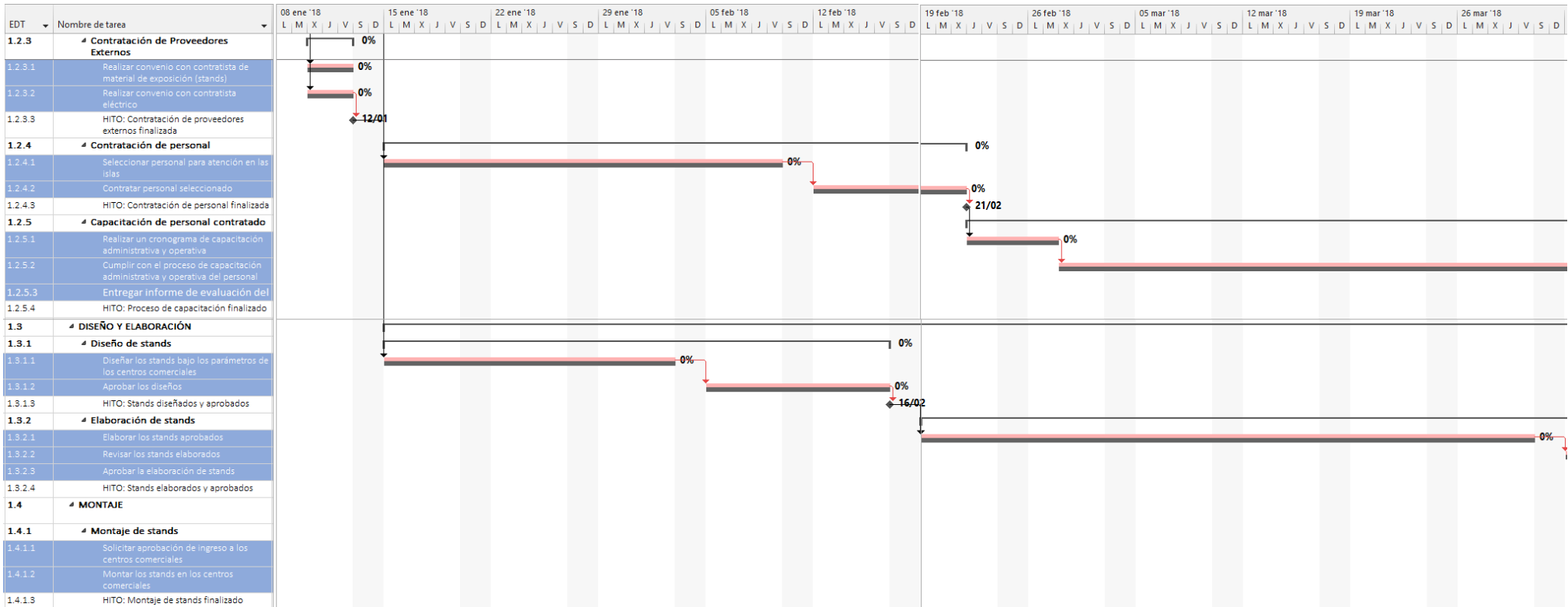
Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito



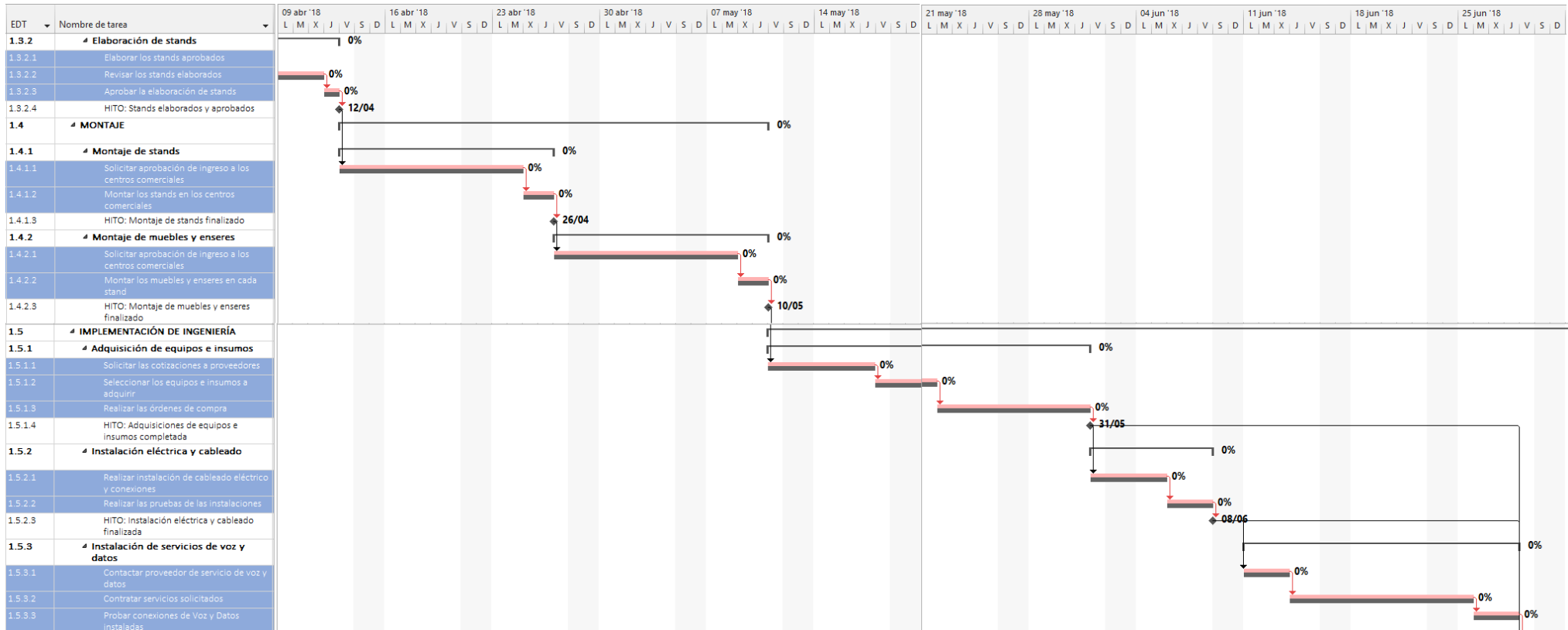
Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito

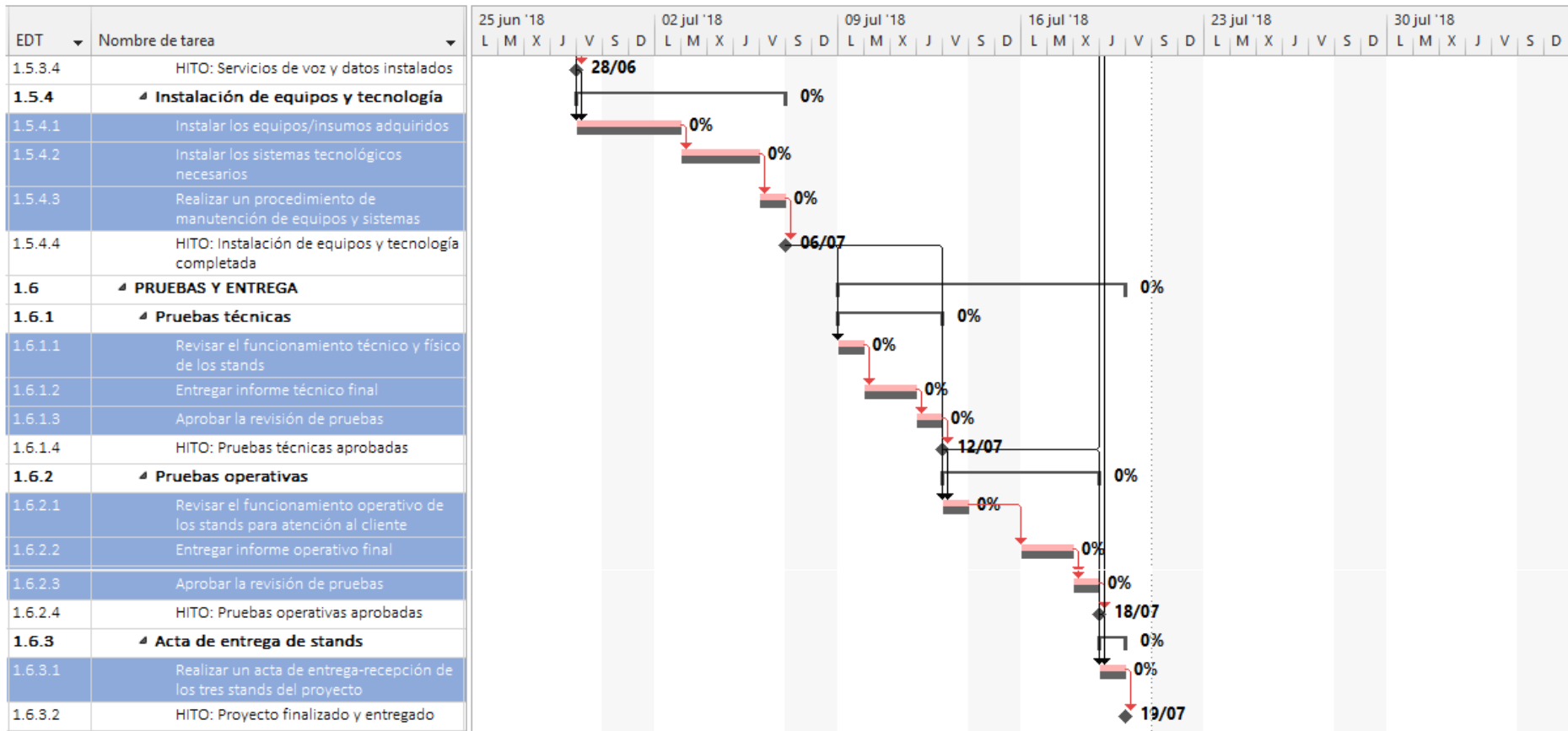


Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito



Implementación de un Nuevo Canal de Venta de Servicios para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. en Quito





Glosario

AMADEUS: Sistema de Distribución Global de contenido de servicios aéreos, hoteles y rentadores de autos a nivel mundial.

BSP: Billing and Settlement Plan. Sistema diseñado para facilitar y simplificar la venta, reportería e procedimiento que exige la IATA como entidad internacional reguladora de venta de boletos aéreos.

Co-Branding: Uso de varias marcas en un proyecto. Se le conoce también en el medio como multimarca.

CWT: Carlson Wagonlit Travel, primera empresa de administración de viajes a nivel mundial.

GDS: Global Distribution System. Sistema de Distribución de servicios aéreos, hoteles y automóviles con disponibilidad de los proveedores a nivel mundial.

IATA: International Air Transport Association – Asociación Internacional de Transporte Aéreo que acredita la emisión de boletos aéreos a nivel mundial.

Local Program Manager: Denominación a nivel de la empresa del personal encargado de proyectos, comercialización, nuevos negocios, entre otros.

Referencias Bibliográficas

- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de www.bce.fin.ec: www.bce.fin.ec
- Datanalisis Investigación de Mercado. (2015). Quito.
- Espinosa, C. (28 de Octubre de 2016). Abogada. (E. Espinosa, Entrevistador)
- Garcés, S. (26 de Octubre de 2016). Gerente de Marketing Mall El Jardín - Quito. (E. Espinosa, Entrevistador) Quito.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portovelo. (2014-2019).
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Portovelo.
- Google Maps. (2016). *Google Maps*. Obtenido de www.google.com/maps
- Google Trends. (2016). Obtenido de <https://www.google.es/trends/>
- IEPI. (2016). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 2017, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/>
- Ministerio de Turismo. (4 de Octubre de 2016). *Portal del Servicios del Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec>
- Montenegro, J. C. (27 de Octubre de 2016). Jefe de Puntos de Venta Tame - Quito. (E. Espinosa, Entrevistador)
- Normas Internacionales de Información Financiera. (2017). Normas Internacionales de Información Financiera.
- Padula, D. (Octubre de 2016). Gerente Comercial de Polimundo S.A. (E. Espinosa, Entrevistador)
- Paez, J. L. (Octubre de 2016). Gerente General Despegar.com en Ecuador. (E. Espinosa, Entrevistador)
- Polimundo S.A. (2016).
- Project Management Institute. (2013). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta Edición ed.).
- Revista Líderes. (Noviembre de 2015). El avance tecnológico de los ecuatorianos.
Revista Líderes, 3.

Ruiz Mercader, J., Martínez León, I., & Pelaez, J. (Sf). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES. Murcia, España.

Ruiz, M. (26 de Octubre de 2016). Gerente de Ventas Copa Airlines - Quito. (E. Espinosa, Entrevistador) Quito.

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de www.sri.gob.ec

Torres, M. C. (28 de Octubre de 2016). Gerente General de DK Management Services S.A. (E. Espinosa, Entrevistador)

Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Sexta Edición ed.). Mc Graw Hill.