



TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

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

Magíster en Dirección de Proyectos

Por la estudiante:

Judith Mireya MUÑOZ URREGO

Bajo la dirección de:

Ing. Jorge Roberto Hoyos, MET MAE PMP®

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

ÍNDICE

1.	CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	9
1.1.	Definición de la Empresa / Organización	9
1.1.1.	Descripción	9
1.1.2.	Breve Historia	9
1.1.3.	Estructura Organizacional	10
1.1.4.	Líneas de Negocio	11
1.2.	Plan estratégico de la Empresa	12
1.2.1.	Misión	12
1.2.2.	Visión	13
1.2.3.	Identificación de la Estrategia	13
1.2.4.	Descripción de la cadena de valor	13
1.2.5.	Objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo	14
1.2.6.	Mapa estratégico	16
2.	CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO	17
2.1.	Resumen Ejecutivo	17
2.2.	Las alternativas del proyecto	17
2.2.1.	Descripción de la situación actual (Problemática actual)	17
2.2.2.	Objetivos del Proyecto	18
2.2.3.	Propuesta y entregable del proyecto	19
2.2.4.	Supuestos del Proyecto	19
2.2.5.	Restricciones del Proyecto	20
2.2.6.	Sponsor y principales interesados del proyecto	20
2.3.	Alineamiento estratégico del proyecto	20
2.4.	Estudio de factibilidad	21
2.4.1.	Estudio de Mercado	21
2.4.2.	Características del Segmento del Mercado del proyecto	22
2.4.3.	Estrategia de Comercialización	23
2.5.	Estudio Técnico	25
2.5.1.	Descripción del proceso de producción o prestación de servicio	25

2.5.2. Tamaño del Proyecto	28
2.5.3. Localización del Proyecto	28
2.5.4. Distribución de la planta	30
2.5.5. Inversiones	31
2.5.6. Inversiones en capital de trabajo	33
2.6. Estudio Administrativo	33
2.7. Estudio Ambiental	34
2.8. Estudio Social	36
2.8.1. Estructura organizacional del proyecto en producción	36
2.8.2. Impacto sobre la estructura organizacional actual	37
2.8.3. Perfiles y roles requeridos	38
2.8.4. Método de gestión de cambio	44
2.9. Análisis de Riesgo	45
2.9.1. Matriz de riesgos del proyecto	45
2.9.2. Análisis de riesgos del proyecto	46
2.9.3. Plan de respuesta o tratamiento a los riesgos	46
2.10. Estudio Económico y Financiero	47
2.10.1. Estimación de Beneficios y costos del proyecto	47
2.10.2. Punto de Equilibrio del proyecto	50
2.10.3. Presupuesto de Inversión	55
2.10.4. Flujo de Caja Puro	56
2.10.5. Indicadores de rentabilidad	57
2.10.6. Financiamiento del proyecto	58
2.11. Conclusiones y recomendaciones: selección de alternativa	58
3. CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	61
4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	68
4.1. Subcapítulo D1. Gestión de Interesados	77
4.1.1. Plan de gestión de interesados	77
4.1.2. Registro de Interesados	80
4.1.3. Análisis de clasificación de interesados (Stakeholders)	84

4.2.	Subcapítulo D2. Plan de gestión del Alcance	95
4.2.1.	Plan de gestión del alcance	95
4.2.2.	Definición del alcance del proyecto	95
4.2.3.	Control del alcance del proyecto	97
4.2.1.	Documentación de requisitos	99
4.2.2.	Línea base del Alcance	106
4.2.3.	Enunciado del Alcance del Proyecto	106
4.2.1.	Entregable del proyecto	107
4.2.2.	Definición de entregables del proyecto y Criterio de aceptación	107
4.2.3.	Restricciones	109
4.2.4.	Supuestos	110
4.2.5.	Exclusiones	110
4.2.6.	Estructura del desglose de trabajo (EDT)	112
4.2.7.	Diccionario de la EDT	113
4.3.	Subcapítulo D3. Plan de Gestión del Tiempo	122
4.3.1.	Plan de gestión de cronograma	122
4.3.2.	Estimación de Recursos y Duraciones	127
4.3.3.	Estimación del esfuerzo y duración	134
4.3.1.3	Secuenciamiento de Actividades	134
4.3.4.	Actualización, seguimiento y control	141
4.3.5.	Cronograma del proyecto	142
4.3.6.	Estimación de tiempo y recursos	142
4.3.7.	Línea base del cronograma	145
4.4.	Subcapítulo D4: Plan de Gestión de costos	147
4.4.1.	Plan de gestión de costos	147
4.4.2.	Línea Base del Costo	149
4.4.3.	Línea base de costos del proyecto	157
4.4.4.	Requisitos de financiamiento del proyecto	158
4.5.	Subcapítulo D5. Plan de Gestión de Calidad	160

4.5.1. Plan de Gestión de Calidad	160
4.5.2. Plan de Mejoras del Proceso	164
4.5.3. Métricas de Calidad	168
4.5.4. Lista de Roles para la Gestión de la Calidad	174
4.6. Subcapítulo D6. Plan de Gestión de los Recursos Humanos	176
4.6.1. Plan de gestión de los recursos humanos	176
4.6.2. Estructura organizacional del proyecto	176
4.6.3. Asignaciones del personal del proyecto	177
4.6.4. Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)	181
4.6.5. Responsabilidad y Assignment Matrix RAM (RACI)	181
4.7. Subcapítulo D7. Plan de Gestión de Comunicaciones	189
4.7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones	189
4.7.2. Procedimiento para reportes de desempeño	190
4.7.3. Gobierno y reuniones	191
4.7.4. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones	193
4.8. Subcapítulo D8. Plan de Gestión de Riesgos	197
4.8.1. Plan de Gestión de Riesgos	197
4.8.2. Definiciones de Probabilidad	198
4.8.3. Registro de Riesgos	202
4.9. Subcapítulo D9. Plan de Gestión de Adquisiciones	209
4.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones	209
4.9.2. Adquisiciones a realizarse.	210
4.9.3. Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	210
4.9.4. Documentos estándar para adquisiciones	215
4.9.5. Restricciones y supuestos	215
4.9.6. Riesgos y Respuestas	216
4.9.7. Documentos de las adquisiciones	216
4.9.8. Criterio de selección de proveedores	218
4.9.9. Decisiones de hacer o comprar	223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comercialización de ancas de rana	11
Tabla 2. Comercialización de tilapia.....	12
Tabla 3. Demanda de ancas de rana	22
Tabla 4. Oferta actual de ancas de rana.....	22
Tabla 5. Precios en las diferentes etapas de rana	23
Tabla 6. Tamaño de la empresa de acuerdo a la capacidad de producción de rana	28
Tabla 7. Inversiones para alternativa 1.....	31
Tabla 8. Inversiones para alternativa 2.....	32
Tabla 9. Inversiones en capital de Trabajo.....	33
Tabla 10. Matriz de riesgos alternativa 1	45
Tabla 11. Beneficios por comercializar ancas de rana	47
Tabla 12. Costos para comercializar a través de alternativa 1	48
Tabla 13. Costos para comercializar a través de alternativa 2	49
Tabla 14. Costos fijos y variables alternativa 1.....	50
Tabla 15. Costos fijos y variables alternativa 2.....	50
Tabla 16. Inversiones para alternativa 1.....	55
Tabla 17. Inversiones para alternativa 2.....	56
Tabla 18. Flujo de caja puro con alternativa 1	56
Tabla 19. Flujo de caja puro con alternativa 2	57
Tabla 20. Valoración de las alternativas 1 y 2	59
Tabla 21. Plan de dirección del proyecto	60
Tabla 22. Plan para la Dirección del Proyecto	68
Tabla 23. Plan de gestión de interesados.....	77
Tabla 24. Tabla de registro de interesados	80
Tabla 25. Nivel de participación de los interesados	84
Tabla 26. Nivel de participación de los interesados	85
Tabla 27. Estrategia para manejo de interesado	86
Tabla 28. Comunicación de interesados Gestión Satisfactoria	89
Tabla 29. Comunicación de interesados permanente	91
Tabla 30. Comunicación de interesados Recepción de información.....	92
Tabla 31. Comunicación de interesados control de información	93
Tabla 32. Matriz de cumplimiento de actividades	94

Tabla 33. Documentación de requisitos de los interesados (Gestión satisfactoria).....	100
Tabla 34. Documentación de requisitos de los interesados (Comunicación permanente)	102
Tabla 35. Documentación de requisitos de los interesados (Recepción de información)	104
Tabla 36. Documentación de requisitos de los interesados (monitoreo).....	105
Tabla 37. Diccionario EDT. Entregable Dirección del proyecto	113
Tabla 38. Diccionario del EDT Entregable plan de ventas	115
Tabla 39. Diccionario del EDT Entregable plan de marketing.	118
Tabla 40. Diccionario del EDT Entregable Plan de distribución.	120
Tabla 41. Descripción de actividades del proyecto.....	124
Tabla 42. Estimación de recursos.....	128
Tabla 43. Factores de ajuste	139
Tabla 44. Cronograma del Proyecto (Microsoft Project 2013)	135
Tabla 45: Estimación costos del proyecto. Entregable dirección del proyecto.....	152
Tabla 46: Estimación de costos del proyecto: Entregable plan de ventas	153
Tabla 47: Estimación de costos del proyecto: Entregable marketing del proyecto.....	155
Tabla 48: Estimación de costos del proyecto: Entregable distribución.....	156
Tabla 49: Línea base de costos del proyecto.....	157
Tabla 50: Financiamiento del proyecto.....	158
Tabla 51: Línea base del proyecto.....	161
Tabla 52: Matriz de actividades de control	162
Tabla 53. Mejoras del Proceso	164
Tabla 54. Métricas de calidad	168
Tabla 55. Listas de verificación de calidad	170
Tabla 56: Lista de roles	174
Tabla 57: Descripción de roles y responsabilidades	178
Tabla 58: Adquisición de personal del proyecto	180
Tabla 59: Matriz RACI	182
Tabla 60: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable dirección del proyecto. 193	
Tabla 61: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable plan de ventas.....	194
Tabla 62: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable plan de marketing.....	195
Tabla 63: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable plan de distribución.....	196
Tabla 64: Tolerancia del riesgo	198
Tabla 65: Definiciones de probabilidad	198

Tabla 66: Definiciones de impacto de los objetivos del proyecto.....	199
Tabla 67. Representación de calificación de riesgo	200
Tabla 68. Matriz de probabilidad de impacto.....	201
Tabla 69: Registro de riesgos	202
Tabla 70: Registro de riesgo y sus alternativas de respuesta.....	204
Tabla 71. Adquisiciones a realizarse.....	210
Tabla 72: Enunciado del trabajo.....	211
Tabla 73: Proveedores.....	218
Tabla 74. Criterios de selección de Proveedores.....	222
Tabla 75. Decisiones de hacer o comprar.....	224
Tabla 76. Decisiones de hacer o comprar.....	225
Tabla 77. Decisiones de hacer o comprar.....	226
Tabla 78. Decisiones de hacer o comprar.....	227
Tabla 79. Decisiones de hacer o comprar.....	228

1. CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Definición de la Empresa / Organización

En el cantón Zamora, debido a su situación geográfica y clima existente es ideal para la cría de rana Toro, de la cual se extrae sus ancas; alimento que es muy apetecido en diversos mercados debido a su propiedad nutricional y delicioso sabor.

Es así que se analizará la situación de comercialización de ancas de rana por la empresa “Rana Bonita”, de propiedad del señor Ramón Alejandro Costa Muñoz.

1.1.1. Descripción

La empresa “Rana Bonita” de Ramón Alejandro Costa Muñoz se encuentra ubicada en la parroquia Guadalupe del cantón Zamora, en la misma existen peceras para la reproducción de la rana en sus distintas etapas.

En la actualidad la empresa cuenta con recursos humano tanto administrativo, técnicos y operarios que se dedican a la producción de rana para lograr exportarla a mercados internacionales, ante la alta demanda que existe en otros mercados se ha tomado la decisión de comercializar la anca de rana en la ciudad de Zamora.

1.1.2. Breve Historia

La empresa se constituyó en el año 1993 como una iniciativa de su gerente propietario Ramón Alejandro Costa Muñoz quien ante la necesidad de obtener nuevas fuentes de ingresos económicos decide iniciar esta empresa.

En un inicio la empresa entre sus activos cuenta con una pecera y el recurso humano es desempeñado por sus propietarios, quienes efectúan sus labores de forma permanente logrando cubrir el mercado local de la parroquia Guadalupe y el cantón Zamora, en los que distribuye rana de la mejor calidad.

Con el transcurso del tiempo a través del financiamiento de instituciones bancarias logran incrementar el número de piscinas, así como también se tecnifican a través de la

separación de la rana, capacitándose en diversos cursos sobre cómo mejorar la producción, esto contribuye al incremento del tamaño de la empresa.

El cantón Zamora, y la provincia de Zamora Chinchipe, debido a su clima y ubicación geográfica son propicios para la reproducción y cría de rana, es así que se han creado varias empresas dedicadas a la crianza y comercialización de ranas.

Al existir considerable demanda por el producto como lo es la rana a nivel provincial, nacional e internacional se han creado varias empresas dedicadas a esta actividad en las que se han efectuado inversiones para lograr obtener productos y comercializarlos. Estas empresas se han creado sin previos estudios, sino más bien por iniciativas de los propietarios quienes buscan nuevas formas de inversión para mejorar su economía.

Entre las empresas que sirven como antecedente están la empresa de producción rana del sur, la que se ha dedicado a comercializar rana en el cantón Zamora, cubriendo parte de la demanda de la ciudad de Zamora, existiendo aún sectores que no están satisfechos con la actual atención.

1.1.3. Estructura Organizacional

La estructura permite saber cuál es el orden jerárquico para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Organigrama Estructural

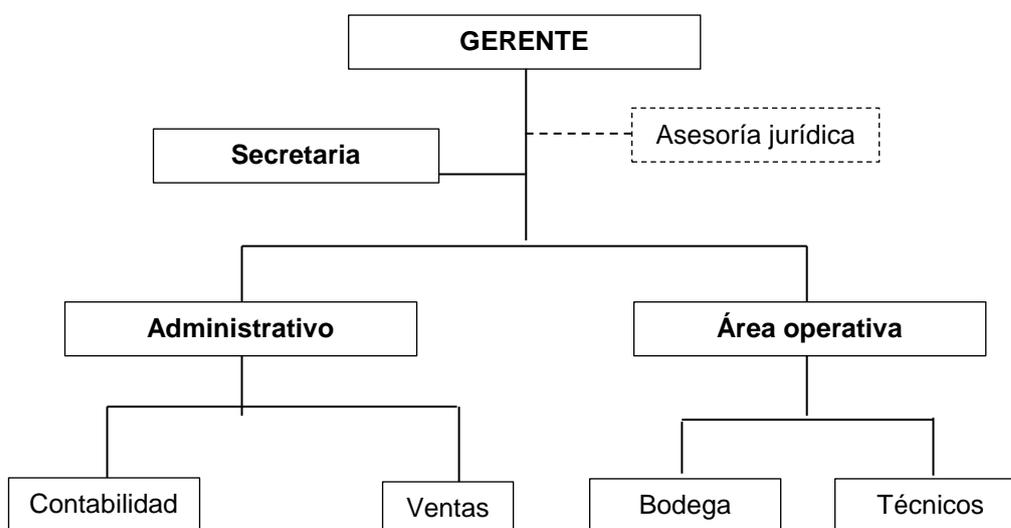


Figura 1. Empresa “Rana Bonita”

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

1.1.4. Líneas de Negocio

La empresa “Rana Bonita” se ha dedicado a las actividades piscícolas en gran medida se destina su producción a la anca de rana de la especie toro que se reproduce con facilidad en la zona geográfica y la tilapia es así que se han establecido las siguientes líneas de negocio en la empresa.

Exportación de ancas de rana a diversos mercados internacionales en los que se ha masificado el consumo de ancas de rana y que son buscados dentro de sus mercados, es así que se establece los siguientes niveles de comercialización.

Tabla 1. Comercialización de ancas de rana

VENTAS	ESPECIES	LIBRAS	PORCENTAJE
Exportación	129.600	64.800	76,10%
Local	39.000	19.500	22,90%
Reservas	1.710	855	1,00%
TOTAL	170.310	85.155	100,00%

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

De los datos obtenidos se puede apreciar que la empresa Anfigranja “Rana Bonita”, exporta el 76,10% de la producción de la Rana, y que el 22,90%, se lo comercializa en forma local, lo que indica que la empresa se enfoca principalmente al mercado extranjero, en el caso de la empresa en análisis a los Estados Unidos, comercializando un producto de excelente calidad; además podemos observar que la empresa mantiene un porcentaje del 1,00% de especies en reserva para satisfacer pedidos urgentes.

La otra línea de productos que tiene la empresa es la producción de tilapia en menor medida, producto complementario que la efectúa para el mercado local de la ciudad de Zamora.

Tabla 2. Comercialización de tilapia

VENTAS	ESPECIES	LIBRAS	PORCENTAJE
Local	42.000	21.000	95,02%
Reservas	2.200	1.100	4,98%
TOTAL	44.200	22.100	100%

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

En cuanto a la comercialización de tilapia un 95,02% abarca el mercado local en su totalidad; el 4,98% de especies restantes se quedan como reserva para cumplir con un pedido especial. Lo que indica que la producción de tilapia se encuentra enfocada solo al mercado local.

1.2. Plan estratégico de la Empresa

1.2.1. Misión

La misión de la empresa en estudio tiene que ver con la producción de rana y tilapia y de esta forma informar sobre la actividad realizada.

Ofrecer productos de calidad en rana y tilapia contribuyendo al mejoramiento de la alimentación de la población zamorana, ofreciendo una nueva alternativa laboral.

1.2.2. Visión

La empresa Anfigranja “Rana Bonita”, por medio de la visión define la meta a conseguir a mediano plazo y de esta formar orientar el trabajo a realizar de parte del talento humano. La misma que ha sido estructurada de la siguiente forma:

Constituirse al año 2020 como una empresa líder en la producción y crianza de rana y tilapia a través de técnicas innovadoras que permitan mejorar la situación social de quienes laboran en esta empresa.

1.2.3. Identificación de la Estrategia

La estrategia de la empresa está constituida en aprovechar las características climáticas y situacionales en las que se encuentra la empresa para de esta forma tener los mejores niveles de comercialización de rana y tilapia, aprovechando la mano de obra de personas de la localidad como también de las facilidades del recursos administrativos existentes.

1.2.4. Descripción de la cadena de valor

Al momento de hacer la cadena de valor se toma a consideración los diversos recursos que posee en la actualidad la empresa; así también el proceso de comercialización y cómo éste ha sido implementado en la empresa “Rana Bonita”



Gráfico 1: Cadena de valor de Empresa Rana Bonita

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

1.2.5. Objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo

Entre los objetivos a corto plazo que se ha planteado la empresa están los siguientes.

- Establecer el presupuesto, equipos y recursos necesarios para lograr comercializar ancas de rana en el cantón Zamora y provincia de Zamora Chinchipe, a través de lograr una mejor distribución de ancas de rana en los supermercados del cantón Zamora.

Acciones estratégicas

- Implementar nuevas líneas de negocio que permitan cubrir la demanda de ancas de rana y lograr establecer alianzas estratégicas en el cantón Zamora de la provincia de Zamora Chinchipe.
- Diseñar e implementar un plan de ventas.

Se establecen los siguientes objetivos a mediano plazo:

- Conseguir un mejor funcionamiento del recurso humano a través del establecimiento del plan de distribución de rana en el cantón Zamora.

Acciones estratégicas

- Distribuir de forma adecuada el recurso humano para lograr una mejor distribución de las ancas de rana.
- Optimizar los recursos que se utilizan de tal forma que se logre distribuir las ancas de rana.

Segundo objetivo específico

- Aprovechar el recurso humano de la empresa a través de una adecuada cultura organizacional y una mejor planificación estratégica.

Acciones estratégicas

- Optimizar la actual estructura organizacional de la empresa distribuyendo de forma adecuada el recurso humano existente y su especialización.
- Establecer un mejor control laboral del personal existente en la empresa Rana Bonita.

Como objetivos a largo plazo dentro de la empresa Rana Bonita se encuentran los siguientes:

- Implementar canales directos de comercialización a través del desarrollo de una página web.

Acciones estratégicas

- Fortalecer el funcionamiento del departamento de ventas a través de la integración a sistema informático que reciba pedidos en línea de ancas de rana.
- Elaborar un estudio de los recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la página web.

Segundo objetivo a largo plazo

- Incrementar la comercialización de ancas de rana por medio de las tecnológicas e innovadoras que permitan cubrir la demanda existente.

Acciones estratégicas

- Crear e implementar el sistema de comercialización de rana y de esta forma cubrir la demanda existente.
- Determinar el presupuesto necesario para lograr un mejor funcionamiento del área de comercialización de la empresa Rana Bonita

1.2.6. Mapa estratégico



Gráfico 2: Mapa estratégico de empresa Rana Bonita

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

2. CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO

2.1. Resumen Ejecutivo

El ser humano para la supervivencia dentro de sus funciones básicas se encuentra la alimentación, la misma que debe ser a través de alimentos balanceados que brinden los mejores nutrientes, es así que de manera permanente la población busca nuevas alternativas de nutrición.

En la ciudad de Zamora debido a sus características climáticas es propicio para producir diferentes productos alimenticios entre los que se encuentra la rana, especie anfibia que necesita de ciertos cuidados y adecuado espacio para su desarrollo. El alimento que se obtiene a partir de la rana durante los últimos años ha ganado terreno debido a las características de la carne, como también por sus propiedades vitamínicas que lo hacen apetecible para la población, por ello se está convirtiendo en un producto que forma parte de las dietas alimenticias de la ciudadanía.

En la actualidad la empresa Rana Bonita produce una gran cantidad de rana que lo exporta a otros países, no existiendo la comercialización a nivel del cantón Zamora y provincia de Zamora Chinchipe, de allí la finalidad de comercializar ancas de rana en la ciudad de Zamora y de esta forma satisfacer la demanda de este producto existente. Al efectuar esta comercialización se brindará nuevas oportunidades tanto al empresario de consolidar su negocio como a otras personas que tendrán la oportunidad de laborar en la empresa debido a la creación de nuevas fuentes de trabajo que se abrirán para cubrir con la comercialización de este producto.

2.2. Las alternativas del proyecto

2.2.1. Descripción de la situación actual (Problemática actual)

La comercialización de ancas de rana es una actividad que durante los últimos años ha cobrado un gran impulso dentro del territorio ecuatoriano, debido a las facilidades del clima oriental y los espacios existentes se facilita para la construcción de los criaderos de rana, las ancas de rana en los últimos años han tenido una mayor exportación hacia mercados internacionales en los que su demanda se ha incrementado.

El mercado ecuatoriano en algunas provincias ha incrementado su demanda debido a lo apetecible de su carne y a la variedad de platos alimenticios que se puede preparar, pero en la ciudad de Zamora no se cuenta con un centro en el que se pueda obtener ancas de rana de forma permanente.

Es así que con la finalidad de cubrir la necesidad de la población zamorana por contar con este producto alimenticio se plantea la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.

La empresa “Rana Bonita” en la actualidad se encuentra produciendo gran cantidad de rana que lo dedica al mercado internacional, pero que debido a la capacidad que tiene en la actualidad desea implementar una nueva línea de producto con la finalidad de satisfacer la demanda del mercado local como lo es la ciudad de Zamora.

En la ciudad de Zamora en la actualidad no existe una empresa que distribuya de forma permanente ancas de rana y esto se lo hace sólo en fines de semana en las principales plazas o supermercados, por lo que la población no cuenta con este alimento que es apetecido por la población debido a sus propiedades nutricionales como a su exquisito sabor que lo hace formar parte de los menús alimenticios familiares.

2.2.2. Objetivos del Proyecto

Los objetivos del presente proyecto buscan comercializar las ancas de rana en la ciudad de Zamora:

- Conseguir durante el primer año vender un 90% de la producción de ancas de rana en la ciudad de Zamora, a través de diversas estrategias que permitan tener un producto en adecuadas condiciones para su comercialización.
- Elaborar en el primer trimestre de comercialización de ancas de rana el 100% de las estrategias de marketing orientadas a las 4 P (precio, plaza, producto, promoción) y de esta forma consolidar el producto que ofrece la empresa rana Bonita en la ciudad de Zamora.
- Desarrollar el 100% del sistema de distribución en el primer mes de implementación del proyecto y lograr de esta forma mantener el mercado siempre previsto del producto ancas de rana.

- En el primer mes se elaborará y se firmará el 100% de los convenios con las empresas privadas a través de las cuales se logre realizar la comercialización de las ancas de rana.

2.2.3. Propuesta y entregable del proyecto

El entregable del proyecto está determinado por la cantidad de ancas de rana a entregar. La empresa comercializará ancas de rana de forma permanente en tal motivo cuenta con 5 piscinas en las que se irán colocando las ancas listas para la comercialización, por lo cual la empresa comercializará 138.510 libras de ancas de rana en su totalidad de capacidad.

El entregable de este proyecto es la elaboración de cuatro planes los que se basan en las ventas, marketing, distribución y el de dirección del proyecto.

Para conseguir cumplir con este entregable se analizan las siguientes dos propuestas:

- A1. Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas
- A2. Implementación de canales directos de comercialización a través de página web.

2.2.4. Supuestos del Proyecto

Entre los supuestos que se plantean de acuerdo a las características cada una de las alternativas se encuentran los siguientes:

- Alta demanda de ancas de rana de parte de la población de Zamora.
- Firmas de alianzas estratégicas que permitan implementar el plan de marketing beneficiando a las dos partes involucrada para lograr una mejor comercialización de ancas de rana.
- Residencia fija de las empresas distribuidoras en el cantón Zamora de tal forma que abastezcan a la demanda existente
- Buena definición de las directrices por parte de los involucrados del proyecto para la producción, venta y comercialización de las ancas de rana.

2.2.5. Restricciones del Proyecto

Entre las restricciones existentes para el proyecto de acuerdo a las alternativas existentes se encuentran las siguientes:

- Para poder efectuar algún tipo de cambio en los resultados de los planes a ejecutar, se lo hará bajo la aprobación de la Directora del proyecto.
- La cantidad de producto vendido estará supeditada a las normas sanitarias establecidas por las instituciones de control (ARCOSA).
- Las estrategias de marketing orientadas a las 4 P deberán estar dirigidas a la empresa Rana Bonita y los supermercados que firmen las alianzas estratégicas.
- La distribución de parte de la empresa Rana Bonita de su producto se lo hará sólo con los supermercados que firmen la alianza estratégica.

2.2.6. Sponsor y principales interesados del proyecto

El sponsor del presente proyecto es la Directora Judith Muñoz, quien plantea la alternativa de comercializar ancas de rana en la ciudad de Zamora.

Entre los principales beneficiarios se encuentran el propietario de la empresa Rana Bonita como lo es el señor Ramón Alejandro Costa Muñoz quien podrá comercializar ancas de rana en mayor medida y la población zamorana la podrá contar con un nuevo alimento que formará parte de su nutrición diaria.

2.3. Alineamiento estratégico del proyecto

El presente proyecto está orientado a la búsqueda de la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora, es así que se encuentra alineado al Plan Nacional del Buen Vivir, establecido por el Gobierno Central del Ecuador con la finalidad de consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible

La política 8.1 es invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico y transformaciones estructurales.

El lineamiento establecido para la política 8.1 es priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción, generación de capacidades y oportunidades y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.

La política del objetivo 8.2 es consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado.

El lineamiento de la política 8.2 es promover la canalización del ahorro hacia la inversión productiva con enfoque territorial e incentivar la colocación de crédito para la producción nacional de bienes y servicios.

Al ser un proyecto de buscar la comercialización de un determinado producto como la anca de rana se alinea a estas líneas y políticas que permiten mejorar la comercialización a través de los recursos tanto públicos como privados a través de la incentivación de la producción del sector piscicultor.

La alineación estratégica se consolida al permitir la acumulación de capitales y mejora situacional de la población que se encuentra relacionada a su productividad.

2.4. Estudio de factibilidad

Para determinar la factibilidad del proyecto se procede a evaluar las dos alternativas para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.

2.4.1. Estudio de Mercado

Al momento de hacer el estudio de mercado se analiza como en la actualidad se encuentra tanto la demanda como la oferta por las ancas de rana en la ciudad de Zamora.

2.4.1.1. Análisis y proyección de la demanda

Al momento de hacer el análisis de la demanda se toma a consideración la cantidad de ancas de rana que en la actualidad la empresa se encuentra produciendo de acuerdo a la cantidad de piscinas e infraestructura existente.

Tabla 3. Demanda de ancas de rana

ESPECIES	RANA BONITA
RANA	50 PISCINAS 6 GALPONES
RANA	19.500

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

De acuerdo a la capacidad de la empresa está cubre una demanda de 19.500 libras de ancas de rana al año, lo que genera una producción diaria de 75 libras al trabajar los 260 días laborables al año.

2.4.1.2. Análisis de la oferta

La oferta es determinada a partir de la cantidad de producción de las otras empresas que comercializan ancas de rana por lo cual se obtienen los siguientes datos.

Tabla 4. Oferta actual de ancas de rana

ESPECIES	ASOCIACIÓN DE PISCICULTORES DE ZAMORA CHINCHPE	PISCICULTORES DEL SUR	PISCICULTORES HERMANOS QUEZADA
RANA	35 PISICNAS	40 PISCINAS	35 PISCINAS
RANA	5.000	4.000	3.000

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

Se determina una oferta de 12.000 libras al año de ancas de rana de parte de los oferentes los que los comercializan en la ciudad de Zamora.

2.4.2. Características del Segmento del Mercado del proyecto

De acuerdo con la alternativa 1 en la que se analiza la firma de alianzas estrategias para crear una nuevas líneas de negocio el segmento de mercado lo constituirá la población que acude de forma permanente a los diversos distribuidores de la ciudad de Zamora para realizar la adquisición de productos de primera necesidad.

En lo que respecta a la alternativa 2 el segmento de mercado lo constituye aquella población que usa de forma frecuente las tecnologías de la información y

comunicación al momento de realizar sus compras o adquirir algún tipo de producto de primera necesidad.

2.4.3. Estrategia de Comercialización

Entre las estrategias de comercialización se establecen las siguientes de acuerdo con las diversas alternativas para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.

2.4.3.1. Especificaciones del Producto o servicio

De acuerdo a la alternativa 1 el producto serán las distintas líneas de negocio que se crearán en las que se podrá comercializar ancas de rana con las principales distribuidoras establecidas en la ciudad de Zamora y de esta forma poder cubrir la demanda insatisfecha. A través de la alternativa 2 el producto a ofrecer es un sitio web en el que se ofrezca la comercialización de ancas de rana de forma directa de parte de la empresa para lo que se necesita el alquiler de un servidor web permanente y el pago de desarrolladores de software de páginas web.

2.4.3.2. Precio del producto o servicio

Al momento de hacer la determinación del precio se hace un análisis del precio de la competencia con el de la empresa “Rana Bonita”

Tabla 5. Precios en las diferentes etapas de rana

TIPO DE VENTA	RANA BONITA	ASOCIACIÓN DE PISCICULTORES DE ZAMORA CHINCHPE	PISCICULTORES DEL SUR	PISCICULTORES HERMANOS QUEZADA
Local	Rana \$ 2,50	Rana \$ 2,75	Rana \$ 3,00	Rana \$ 2,75

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

De acuerdo a los datos expuestos se puede decir que la Empresa Rana Bonita tiene un precio de venta local de \$2,50 para la libra de rana, La Asociación de Piscicultores de Zamora Chinchipe, tiene establecido en valor de \$2,75 para la libra de

rana, la empresa Piscicultores del Sur comercializa en \$3,00 la libra de rana, y la empresa Piscicultores Hermanos Quezada \$2,75 para la libra de rana.

Como se evidencia no existe una diferencia considerable entre las empresas todos están casi al mismo nivel, pero en cuanto a la rana el menor precio para su comercialización lo ofrece la empresa “Rana Bonita” con una diferencia de 0,50 centavos en comparación con Asociación de Piscicultores de Zamora Chinchipe y Piscicultores Hermanos Quezada, y de 0,75 centavos con la empresa Piscicultores del Sur. Brindado un precio más atractivo a los proveedores.

2.4.3.3. Selección del sistema de distribución

Al momento de realizar ella selección del sistema de distribución adecuado para la empresa se analiza los dos posibles alternativas la distribución a través de nuevas líneas de negocio por medio de alianzas estratégicas, por medio de este sistema se logró mantener siempre en stock ancas de rana a las que puedan acceder la población de la ciudad de Zamora.

La otra alternativa para la distribución del producto es a través de medios web en el que la población que acceda a través de tecnologías como un computador, Tablet o celular y puedan efectuar pedidos de ancas de rana a la empresa “Rana Bonita”

2.4.3.4. Estrategia de comunicación

Existen estrategias de comunicación que pueden ser utilizadas para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora entre ellas se encuentran los medios impresos como Diario La Hora, Crónica y El Zamorano que son medios que son de circulación a nivel de todo el cantón.

Otro de los medio de comunicación que pueden ser implementados es el radial existiendo radios como Integración, La Voz de Zamora, Romántica, Podocarpus que funcionan con frecuencias a nivel de toda la provincia de Zamora Chinchipe.

Existe el medio televisivo como lo es Los Encuentros TV, estación televisiva que trasmite e informa a nivel de toda la provincia y que permite masificar la información en los distintos cantones de Zamora Chinchipe.

2.5. Estudio Técnico

Al momento de efectuar el estudio técnico se toma en consideración la capacidad de trabajo de la empresa “Rana Bonita”, la misma que dota de ancas de rana a la ciudad de Zamora.

2.5.1. Descripción del proceso de producción o prestación de servicio

De acuerdo a las alternativas se establece los siguientes procesos:

Alternativa 1. Líneas de negocio a través de alianzas estratégicas.

Al momento de crear líneas de negocio se busca a distribuidoras de productos de primera necesidad que deseen comercializar el producto anca de rana para lo cual se detallan las siguientes actividades:

- Establecimiento de distribuidora
- Diálogo entre representantes
- Establecimiento de condiciones
- Elaboración de documento de alianza estratégica
- Firma de la alianza estratégica
- Distribución de ancas de rana
- Venta de ancas de rana.

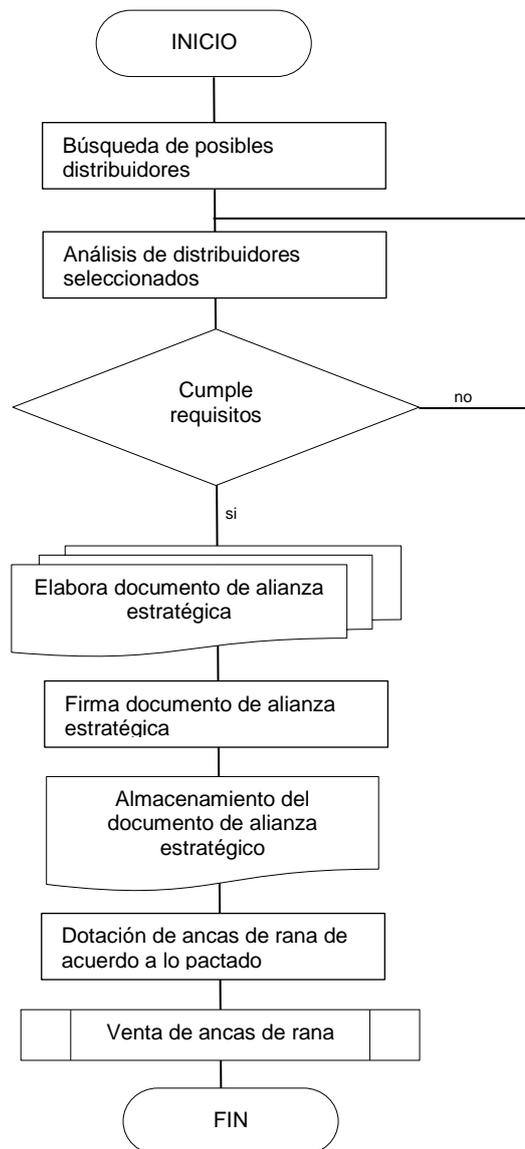


Gráfico 3: Flujograma Alternativa 1
Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)
Elaboración: La Autora

Alternativa 2. Comercialización de ancas de rana a través de página web.

- Determinación del dominio
- Análisis de posibles servidores web
- Elaboración de página web
- Desarrollo del diseño de página web
- Implementación de página web

- Pedidos en línea
- Entrega a domicilio de ancas de rana
- Venta

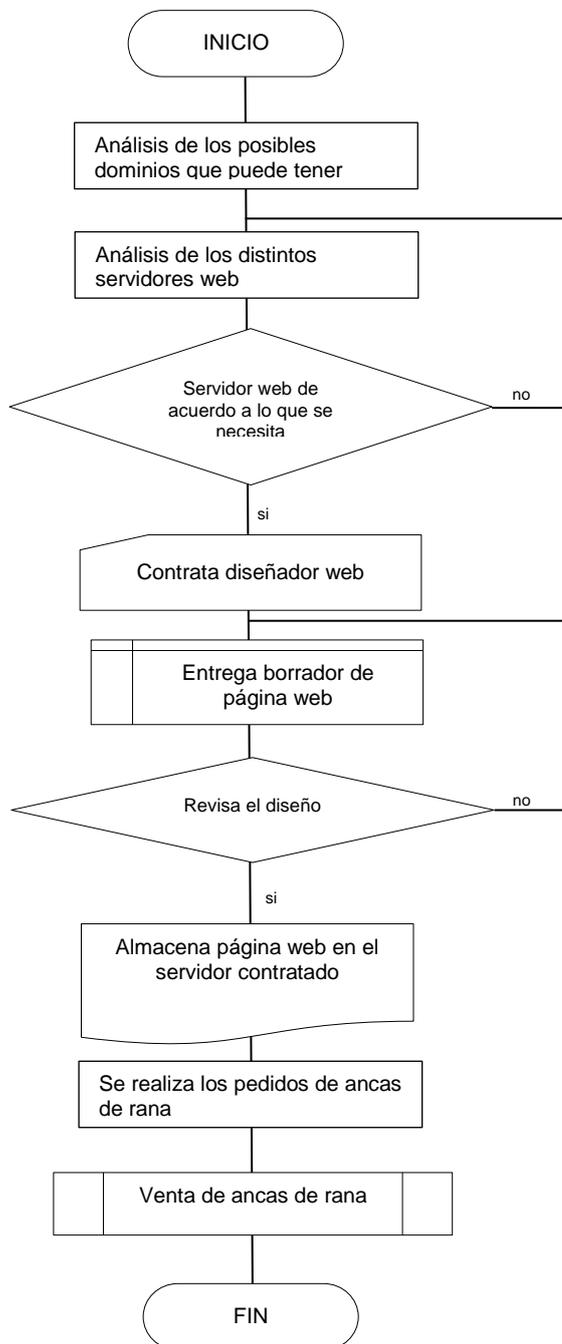


Gráfico 4: Flujograma Alternativa 2
Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)
Elaboración: La Autora

2.5.2. Tamaño del Proyecto

Cuando se efectúa el análisis del tamaño del proyecto se toma a consideración la cantidad de espacio físico y de recurso humano que tendrá la empresa para lo cual se toma a consideración la producción de ancas de rana que será comercializada de acuerdo a las distintas alternativas propuestas:

Tabla 6. Tamaño de la empresa de acuerdo a la capacidad de producción de rana

REPRODUCCIÓN	TANQUES	PISCINAS
ECLOSIÓN	8	30
FASE I	TANQUES	PISCINAS
Precría	10	20
FASE II	GALPONES	MÓDULOS
Crecimiento	2	45
FASE III	GALPONES	MODULOS
Engorde	3	135
ÁREA DE REPRODUCTORES	GALPON	MÓDULOS
Ranas reproductoras	1	2

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

En lo que respecta al recurso humano se toma a consideración los funcionarios que laboran en la empresa teniendo el siguiente personal:

- 6 Operarios encargados de la producción de rana
- 4 Técnicos que se encargan del proceso productivo
- 6 personas del área administrativa.

2.5.3. Localización del Proyecto

En lo que respecta a la localización del proyecto esta se da a través del nivel macro que es de todo nuestro país y a nivel micro que es el cantón Zamora dentro de la provincia de Zamora Chinchipe.

- **Macro localización**

A nivel macro la empresa se encuentra dentro del estado Ecuatoriano, en la parte sur, formando parte de la zona 7 de acuerdo a la nueva organización territorial y siendo parte de la región oriental.



Gráfico 5: Macrolocalización de la empresa
Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)
Elaboración: La Autora

- **Micro localización**



Gráfico 6: Microlocalización de la empresa
Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)
Elaboración: La Autora

A nivel micro la empresa se encuentra ubicada formando parte del cantón Zamora, que es el principal cantón de la provincia de Zamora Chinchipe en la que se encuentra la cabecera provincial y cantonal como lo es la ciudad de Zamora en la que se comercializará las ancas de rana que produce la empresa “rana Bonita”

2.5.4. Distribución de la planta

Al momento de realizar la distribución de la planta se analiza el área destinada a la producción como son las distintas piscinas para la crianza de rana y el área administrativa en la que funcionarán las oficinas de la nueva empresa.

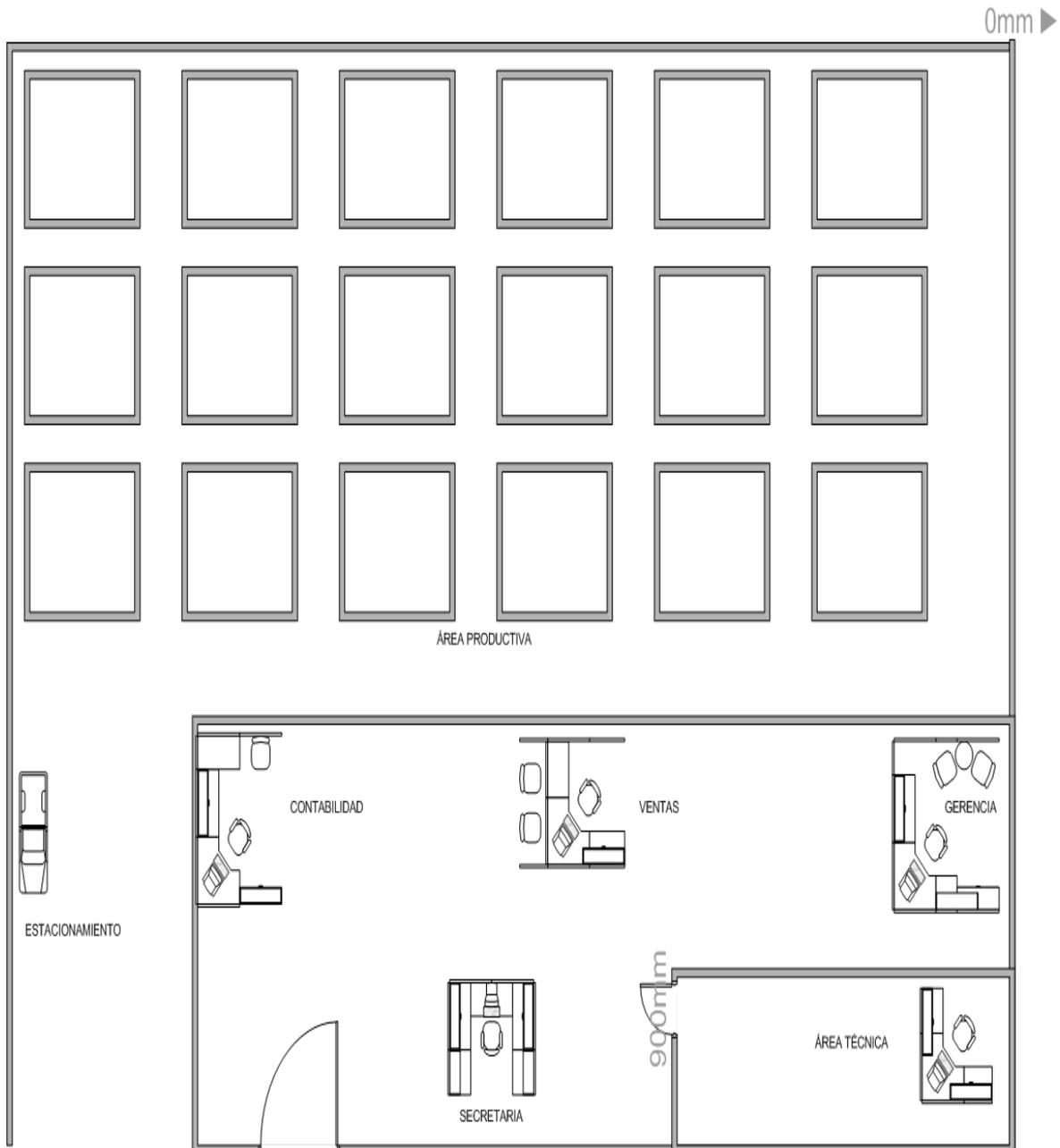


Gráfico 7: Distribución de la empresa
Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)
Elaboración: La Autora

2.5.5. Inversiones

De acuerdo a las alternativas existentes se establecen las siguientes inversiones necesarias para lograr comercializar ancas de rana en la ciudad de Zamora.

Tabla 7. Inversiones para alternativa 1

DETALLE	UNITARIO	TOTAL
ALTERNATIVA 1		
Plan de ventas		1.800,00
Compra de un sistema de ventas	600,00	
Compra de sistemas de facturación	500,00	
Pago de realización de alianzas	700,00	
Plan de marketing		1.100,00
Estrategias de Precio	100,00	
Estrategias de Producto	400,00	
Estrategias de Plaza	600,00	
Plan de Distribución		35.600,00
Vehículo acoplado	32.000,00	
Congelador vertical por 4	3.600,00	
Plan de dirección		1.500,00
Pago directora de proyecto	1.500,00	
TOTAL ALTERNATIVA 1		40.000,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

La primera alternativa necesita una inversión para el desarrollo del plan de ventas de 1.800,00 dólares; en lo que respecta al plan de marketing se necesita de una inversión de 1.100,00 dólares, el plan de distribución necesita de un valor de 35.600,00 dólares y el plan de dirección de ejecución del proyecto por un valor de 1.500,00 dólares.

De todos los valores de cada uno de los planes que se ejecutarán se determinará un valor total de 40.000,00 dólares para la alternativa 1. Que consiste en la creación de

una nueva línea de negocio y la creación de alianzas estratégicas que permitan comercializar ancas de rana en la ciudad de Zamora.

Tabla 8. Inversiones para alternativa 2

DETALLE	UNITARIO	TOTAL
ALTERNATIVA 2		
Plan de dominio Internet		840,00
Pago de dominio	840,00	
Plan de diseño web		6.000,00
Pago de asistentes	6.000,00	
Plan de entrega		32.000,00
Vehículo acoplado	32.000,00	
Plan de dirección		1.500,00
Pago directora de proyecto	1.500,00	
TOTAL ALTERNATIVA 2		40.340,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

Para implementar la alternativa 2 de solución del proyecto se utilizarán cuatro planes los que se detallan de la siguiente forma en el plan 1 se efectuará el trabajo sobre el dominio de internet los que dan un monto de 840,00 dólares.

En el segundo plan se realizará el diseño web para por este canal poder realizar la comercialización de ancas de rana por las cuales se tendrá una inversión de 6.000,00 dólares.

El tercer plan que se efectuará será el plan de entrega para la comercialización de las ancas de rana por el cual se invertirá un monto de 32.000,00 dólares.

En un cuarto plan se invertirá 1.500,00 dólares los que posibilitarán la ejecución del proyecto de parte de la directora. Todos estos planes tendrán un monto de 40.340,00 dólares necesarios para lograr comercializar ancas de rana a través la página web.

2.5.6. Inversiones en capital de trabajo

En lo que respecta al capital de trabajo se lo tomará en consideración del monto necesario para la producción de la cantidad de ancas de rana a comercializar.

Tabla 9. Inversiones en capital de Trabajo

AÑO	DEMANDA	VALOR	TOTAL
AÑO 1	19.500,00	0,45	8.775,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

El monto necesario a invertir para la comercialización de ancas de rana de parte de la empresa es de 8.775,00 dólares para comercializar 19.500 libras a un precio de alimentación de 0,45 dólares por libra de anca de rana.

2.6. Estudio Administrativo

Al momento de hacer el estudio legal para la empresa Rana Bonita se toma a consideración los siguientes literales.

2.6.1.1. Aspectos fiscales a considerar

- **Código Tributario:** En base a este código la empresa conoce su responsabilidad, sus deberes formales como contribuyente, las sanciones por incumplimientos a las normas, y los procesos de determinación tributaria.
- **Código de Trabajo:** Determina los conceptos de empleador, trabajador, obligaciones y derechos de las dos partes, como que es contrato y sus diferentes clases. Adicionalmente establece las diferentes modalidades de terminación de la relación laboral.
- **Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno:** Esta ley determina los impuestos, bajo la supervisión del Servicio de Rentas Internas, como el IVA, Retención en la Fuente, ICE. Indica los porcentajes a retener en calidad de agentes de retención.

- **Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Indica la obligatoriedad de la afiliación del personal, porcentaje de aportación tanto patronal como personal, beneficios de la afiliación.

2.6.1.2. Aspectos societarios a considerar

- **Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas:** Estas normas determina los procedimientos de registro, proceso y determinación de resultados de las actividades de las empresas. Con la finalidad de homogenizar los registros en las empresas para tener una base de datos de comparación.

2.6.1.3. Otros: licencias, patentes, propiedad intelectual

Entre las licencias que se necesitan para el funcionamiento del presente proyecto se encuentran los siguientes:

- Licencia ambiental de producción
- Permiso de funcionamiento de parte del ARCISA
- Registro Sanitario
- Patente de producto
- Patente municipal
- Registro Único de Contribuyentes
- Registro Único de Proveedores

2.7. Estudio Ambiental

Para realizar el estudio ambiental del presente proyecto se analizan los siguientes aspectos.

2.7.1.1. Descripción de interacciones ecológicas o ambientales clave

Las interacciones ambientales se dan al tener que implementarse distintas medidas para lograr la crianza de rana toro en el área destinada para ello se debe tomar distintas medidas como son las siguientes:

- Creación de un canal para el desalojo de las aguas de las distintas piscinas.

- Elaboración de piscinas de lixiviados en las que se colocarán las aguas residuales.
- Adquisición de materiales para no permitir que la rana sea expuestas a animales externos como insectos.
- Remoción de tierras para la creación y ampliación de las piscinas en las que se criaran las ranas.
- Creación de un sistema de recolección de agua desde un afluente de agua para evitar la contaminación de la rana.
- Creación de área en la que se almacene el alimento de la rana evitando la contaminación del mismo.

2.7.1.2. Identificación de posibles impactos

Entre los impactos que se generan a los componentes ambientales se encuentran los siguientes:

Suelo

- Remoción de tierras por la excavación de las piscinas en las que se reproducirán la rana.
- Establecimiento de un área en la que se deposite el agua luego de lavar las piscinas.

Agua

- Impacto medio a la quebrada que pasa por el sector al recibir las aguas residuales de las piscinas.
- Contaminación de las vertientes de agua debido a que las aguas residuales de las piscinas irán hasta estos sectores.

Aire

- Contaminación con los olores del balanceado del alimento que se da a la rana toro.

- Contaminación con partículas de polvo cuando se haga la limpieza de las piscinas.

2.7.1.3. Plan de manejo ambiental

El plan de manejo ambiental para el funcionamiento de la empresa “Rana Bonita” estará basado en los siguientes aspectos:

- Establecimiento de un área específico en la que se le hará el relleno del suelo removido por la construcción de las distintas piscinas para la producción de rana toro.
- Se establece un área en la que se depositará el agua que sale fruto del lavado de las piscinas.
- Limpieza permanente del área a la que se le deposite el agua contaminada fruto del lavado de las distintas piscinas.
- Cierre hermético del área en la que se encuentre almacenado del balanceado que sirve de alimento de la rana toro.

2.8. Estudio Social

El estudio organizacional está basado en la forma en la que se encuentra organizada la empresa y que permita el trabajo de la crianza de rana toro para obtener el producto ancas de rana.

2.8.1. Estructura organizacional del proyecto en producción

Al momento de hacer análisis de la estructura organizacional del proyecto de producción se analiza la forma en que se encuentra organizada y que permite el funcionamiento adecuado tanto de la parte administrativa como de la parte operativa.

- **Organigrama Estructural**

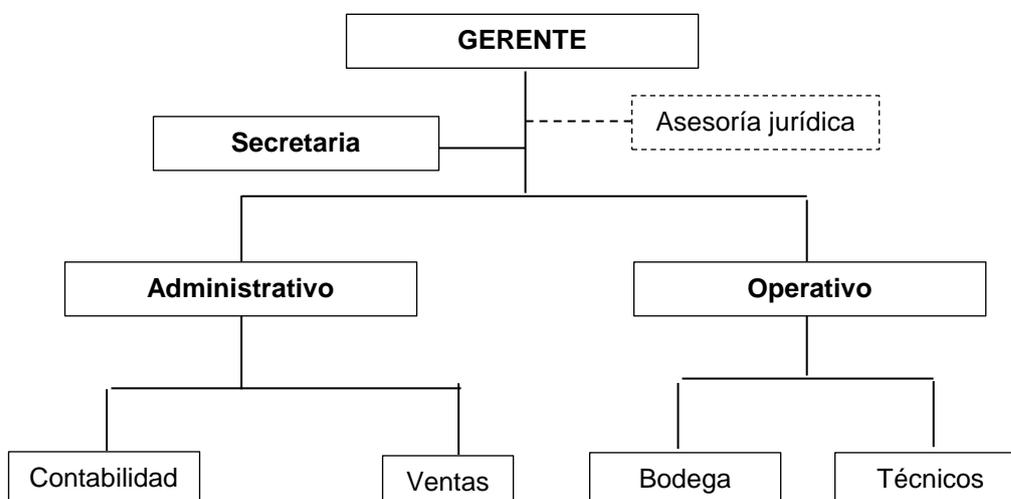


Gráfico 7. Empresa “Rana Bonita”
Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)
Elaboración: La Autora

2.8.2. Impacto sobre la estructura organizacional actual

La actual organización actual tiene un impacto sobre su estructura que permite determinar las siguientes características:

En la parte operativa es fundamental el funcionamiento de los técnicos quienes son los encargados de vigilar las diversas fases de crianza de la rana toro de tal forma que en el tiempo establecido llegue al peso específico y se tenga las utilidades que se planificaron.

En el área de bodega se debe mantener un adecuado control para evitar la contaminación de los alimentos que son en altas cantidades y de esta forma evitar impactos ambientales negativos.

En el aspecto administrativo, el contador toma un rol importante debido a que debe mantener un adecuado registro y control de las distintas transacciones diarias que se realicen y que permitan la elaboración de los distintos balances y estados de resultados, donde se puedan mostrar la verdadera situación en la que se encuentra la empresa.

2.8.3. Perfiles y roles requeridos

ANFIGRANJA “RANA BONITA”		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.:
CÓDIGO	001	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo:</p> <p>Gerencia:</p> <p>Departamento:</p> <p>Responsable ante:</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Propósito del cargo</p>	<p>Gerente</p> <p>La empresa</p> <p>Gerencia</p> <p>Gerente</p> <p>Departamentos de la empresa</p> <p>Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones e informar sobre la marcha de las actividades empresariales. • Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial de la empresa. • Diseñar, implementar y mantener procedimientos de compras de materia prima como alevines tanto de rana como de tilapia. • Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento. • Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso. • Organizar cursos de capacitación que mejoren el trabajo efectuado por el talento humano. <p>Características del gerente general</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. • Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo. <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en Administración • Experiencia: Cuatro años en funciones similares. 	

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

ANFIGRANJA “RANA BONITA”		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.:
CÓDIGO	002	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Secretaria</p> <p>Departamento: Secretaría</p> <p>Responsable ante: Gerente</p> <p>Supervisa a: Documentos e información</p> <p>Propósito del cargo Colaborar, recibir, atender y ser nexos entre el usuario y los funcionarios de la empresa</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a los funcionarios a través de la entrega de documentación correspondiente. • Mantener al día el archivo de la empresa • Recibir las llamadas entrantes y salientes a la empresa • Mantener actualizado el directorio telefónico • Otras funciones que el jefe superior le asigne y que esté en capacidad de efectuar. • Atender a los clientes que llegan a la empresa <p>Características de la secretaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de quien lo ejerza, efectuando sus actividades a cabalidad. • Puntualidad en asistencia al trabajo y entrega de tareas. • Correctas relaciones humanas que vinculen a la comunidad con la empresa. • Eficacia y eficiencia en el trabajo que desempeña <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título Universitario en Secretariado Ejecutivo • Experiencia: Un año de funciones • Adicional: Cursos actualizados con carrera afín.

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

ANFIGRANJA “RANA BONITA”		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.:
CÓDIGO	003	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Contadora Departamento: Contabilidad Responsable ante: Gerente Supervisa a: Ventas Propósito del cargo Diseñar, implementar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la empresa.</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa. • Mantener un correcto manejo de los libros contables. • Elaborar roles de pago y tramitar la documentación referente al IEES. • Preparar los estados financieros correspondientes. • Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa. • Las demás que le asigne el Jefe de Unidad o Gerente de área, dentro del ámbito de su actividad. <p>Características del contador</p> <ul style="list-style-type: none"> • El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa. • Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$. 1500. • Responde por el trabajo de su Dirección <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título Universitario de Contador Público Autorizado • Experiencia: Tres años de experiencia en funciones • Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

ANFIGRANJA “RANA BONITA”		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.:
CÓDIGO	004	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Ejecutivo de ventas</p> <p>Departamento: Ventas</p> <p>Responsable ante: Contador</p> <p>Supervisa a: Agentes de ventas</p> <p>Propósito del cargo Vender la mayor cantidad de producto elaborado por la empresa en la Provincia de Zamora Chinchipe.</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar y mantener actualizado la base de datos de los clientes. • Diseñar cronogramas de rutas de forma que cubran toda la provincia de Zamora Chinchipe • Realizar el cobro de cartera vencida, buscando a los clientes que hayan entrado en morosidad. • Presentar informes de actividades y de clientes de cada uno de los cantones visitados • Visitar a los clientes de forma periódica • Realizar el cobro de deudas pendientes. <p>Características del ejecutivo de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener responsabilidad en el manejo económico. • Responder por el valor de las ventas efectuadas <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Estudios Secundarios • Experiencia: Dos años de experiencia en funciones • Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

ANFIGRANJA “RANA BONITA”		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.:
CÓDIGO	005	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Bodeguero</p> <p>Departamento: Bodega</p> <p>Responsable ante: Gerente</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Propósito del cargo Responsable de los bienes de la empresa que ingresa ya sea materia prima, como bienes que poseen.</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar los ingresos de activos a la bodega de la empresa. • Registrar la salida de activos de la bodega • Mantener en orden la bodega. • Ser responsable de los bienes que ingresan a bodega. • Presentar informes mensuales de lo que mantiene en bodega. • Emitir órdenes de pedido de productos faltantes en bodega. • Informar sobre los productos que estén próximos a caducarse. • Asistir al gerente sobre los pedidos que se deben realizar por estar próximos a terminarse en bodega. <p>Características del bodeguero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona responsable que presente certificados de manejo de activos. • Responder por el valor de los activos almacenados. • Presentar adecuadas normas de conducta • Manejo de kardex <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Estudios Secundarios • Experiencia: Dos años de experiencia en funciones • Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

ANFIGRANJA “RANA BONITA”		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.:
CÓDIGO	006	Vigencia desde:
APROBADO POR	Gerente	Hasta:

<p>Denominación del cargo: Técnicos productivos</p> <p>Departamento: Técnicos</p> <p>Responsable ante: Gerente</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Propósito del cargo Mantener el control y la producción de rana y tilapia en sus distintas fases del ciclo productivo de estas especies.</p>
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar el desarrollo de la rana y tilapia en sus distintas fases. • Alimentar de forma constante de acuerdo a la etapa en la que se encuentran las especies de rana y tilapia. • Mantener en adecuado los sitios en los que se reproducen las especies de rana y tilapia. • Controlar el desarrollo de las etapas de acuerdo al cronograma que se haya planificado. • Revisar que las especies de rana y tilapia tengan un adecuado estado de salud evitando el contagio de enfermedades. <p>Características de técnicos productivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre producción de rana y tilapia. • Disponibilidad de tiempo completo. • Conocer sobre la reproducción de rana y tilapia. <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Estudios técnico en crianza de rana y tilapia • Experiencia: Dos años de experiencia. • Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

- **Valores de la empresa**

Entre los valores de la empresa, se establecen los siguientes:

Puntualidad.- En la entrega de los productos en la hora establecida debido a que son productos de primera necesidad y de consumo, la puntualidad es uno de los más altos valores que pregonan la empresa.

Limpieza.- Los productos elaborados por la empresa Rana Bonita cuidan de estándares de calidad y limpieza, en razón que serán consumidos por las personas, por ello estos deben reunir los más altos estándares de limpieza.

Peso justo.- El producto ancas de rana se presenta en distintas presentaciones de diversos kilogramos, los que serán pesados de manera justa para brindar un adecuado producto a los consumidores.

Honradez.- La empresa Rana Bonita trabaja de forma honrada, garantizando un producto de buena calidad a la ciudad de Zamora.

Compañerismo.- Los funcionarios de la empresa se desenvuelven de forma conjunto en la búsqueda de brindar el mejor producto de una buena calidad.

Eficiencia.- la empresa trabaja aprovechando al máximo la disponibilidad de sus recursos tanto técnicos como humanos.

Eficacia.- La empresa Rana Bonita trabaja de tal forma que entrega el producto en el menor tiempo posible.

Cooperación.- Este valor se destaca en virtud que no sólo se trabajará en función de la empresa sino también en función de toda la sociedad.

2.8.4. Método de gestión de cambio

A través del método de gestión de cambio se analiza la situación que beneficia la implementación de las dos alternativas y cómo estas permitirán un mejor surgimiento de la empresa.

2.9. Análisis de Riesgo

Para efectuar el análisis de riesgo se elaboran matrices los que permiten hacer análisis y el plan de respuesta de acuerdo con la sensibilidad.

2.9.1. Matriz de riesgos del proyecto

Tabla 10. Matriz de riesgos alternativa 1

Riesgo	P	I	N.E.	Tipo de Riesgo	Acción a tomar
Competencia desleal entre líneas de ancas de rana	0,9	0,8		Alto	Establecer clausulas claras para evitar que exista competencia con los supermercados con los que se firme la alianza estratégica.
No contar con el suficiente producto para cubrir la demanda de ancas de rana.	0,5	0,8		Medio	Mantener un control en producción permanente.
Falta de interés de parte de los principales supermercados con los que se firme alianza estratégica	0,3	0,2		Bajo	Socializar de forma permanente con los supermercados para inmiscuirlos en el proyecto
Inadecuadas condiciones en las que estén, los estantes en los que se promocione las ancas de rana	0,8	0,8		Alto	Establecer los lineamientos
Población no desea adquirir las ancas de rana.	0,3	0,8		Medio	Brindar información sobre los beneficios de adquirir a través de un sitio web.

P: Probabilidad; **I:** Impacto; **N.E:** Nivel de Exposición

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

2.9.2. Análisis de riesgos del proyecto

De acuerdo a la matriz de riesgos se determinan los siguientes riesgos que deben ser tratados:

- Competencia desleal entre las líneas de productos de ancas de rana, esta competencia se podría de parte de los otros oferentes quienes pueden disminuir los precios de venta con la finalidad de cubrir una mayor cantidad de mercado, esto lo podrían conseguir con una inadecuada alimentación de la rana y una deficiente presentación, pero que a la población le puede ser de buen agrado al tener un menor precio.
- Otro de los riesgos calificado con un valor alto es su mal hábito por no colaborar con empresas locales, esto origina que cuando se vaya a crear las alianzas estratégicas no lo quieran hacer al considerar que no los beneficia y que al ser empresas locales deben darles mayores utilidades, este tipo de mentalidad no podría contar con los suficientes distribuidores para lograr entregar toda la producción diaria que se tenga.

2.9.3. Plan de respuesta o tratamiento a los riesgos

El plan de respuesta o tratamiento a los riesgos que se presentan está elaborado de la siguiente forma:

- Con respecto al primer riesgo de la competencia desleal es la de contar con materia prima permanente en stock y en la presentación de los envases mostrar las distintas materias que permiten la alimentación de la rana toro.
- Con respecto al segundo riesgo existente sobre la falta de cooperación de parte de los distribuidores locales se brindará la oportunidad de colocar un margen de utilidad de hasta el 355 sobre el precio de producción por libra de rana toro lo que les brindará un adecuado margen de ganancia que los motive a comercializar las ancas de rana.

2.10. Estudio Económico y Financiero

El estudio económico y financiero estará basado de acuerdo a los ingresos y egresos que tendrá la empresa durante los siguientes cinco años.

2.10.1. Estimación de Beneficios y costos del proyecto

Los beneficios serán de acuerdo a los ingresos que se tendrán, que estará dado por el precio de venta de la libra de anca de rana el mismo que será de 2,50 dólares por libra de anca de rana.

Tabla 11. Beneficios por comercializar ancas de rana

AÑO	LIBRAS DE ANCAS DE RANA	PRECIO VENTA	TOTAL
AÑO 1	19.500,00	2,5	48.750,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

Para determinar los beneficios que tiene la empresa con la comercialización de 19.500 libras de ancas de rana a un precio de 2,50 dólares será de 48.750,00 dólares.

- **Costos**

Los costos son aquellos valores que se deben pagar para que la empresa comercialice las ancas de rana a través de las diferentes alianzas estratégicas que se firmen con los diferentes Supermercados de la ciudad de Zamora.

Tabla 12. Costos para comercializar a través de alternativa 1

DETALLE	UNITARIO	TOTAL
ALTERNATIVA 1		
Alimentación		8.775,00
Balanceado	8.775,00	
Plan de ventas		12.000,00
Remuneración chofer	7.200,00	
Remuneración asistente	4.800,00	
Plan de marketing		9.200,00
Estrategias de Promoción	9.200,00	
Spot radiales 4.320,00		
Spot en prensa 2,880,00		
Afiches en A4 1.000,00		
Gigantografías 1.000,00		
TOTAL ALTERNATIVA 1		29.975,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

De acuerdo a la información presentada se determinan distintos costos de acuerdo a los planes que se desarrollarán para que se logre comercializar ancas de rana a través de la alternativa 1.

Dentro de la alimentación se generará costos de 8.775 dólares por concepto de balanceado que sirve de alimento primario de la rana.

Para ejecutar el plan de ventas dentro del desarrollo de la alternativa 1, se toman a consideración las remuneraciones que se reciben tanto para el chofer como para los asistentes que colaboran en la comercialización de las ancas de rana por lo cual se tiene un costo de 12.000 dólares al año.

Para el plan de marketing y poder efectuar las distintas publicidades dando a conocer a la empresa se destina un monto de 9.200 dólares que permitan comercializar las ancas de rana en la ciudad de Zamora a través de los distintos supermercados.

De todos estos valores se determina que al año se tiene un costo por la comercialización de ancas de rana a través de la alternativa 1 de 29.975 dólares.

Tabla 13. Costos para comercializar a través de alternativa 2

DETALLE	UNITARIO	TOTAL
ALTERNATIVA 2		
Alimentación		8.775,00
Balanceado	8.775,00	
Plan de dominio Internet		1.800,00
Pago anual de almacenamiento	1.800,00	
Plan de diseño web		14.400,00
Pago de administrador de página	8.400,00	
Pago de asistentes	6.000,00	
Plan de entrega		12.000,00
Pago de chofer de vehículo	7.200,00	
Pago de asistente	4.800,00	
TOTAL ALTERNATIVA 2		36.975,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

Para la alternativa 2 se necesita de los siguientes costos en los planes que se ejecutan como la alimentación que se da a la rana por lo cual se cubre un valor de 8.775 dólares.

Al momento de establecer los costos se los procede a clasificar en fijos y variables, en tal virtud basados en la clasificación anterior se procede a realizar la siguiente clasificación.

Para poder implementar esta alternativa 2 se necesita contar con el servicio de Internet por lo que se creará un portal web teniendo que adquirir el dominio de Internet a un valor de 1.800,00 dólares.

El portal web debe ser diseñado de tal forma que dé a conocer el producto y permita hacer los pedidos conociendo las características de lo que se adquiera, en tal virtud se tendrá un costo de 14.400,00 dólares.

Esta alternativa necesita del sistema de entrega del producto por ello se elabora este plan que permite entregar a los domicilios las ancas de rana todo esto por un monto de 12.000,00 dólares toda esta alternativa tendrá un valor de 36.975,00 dólares.

- **Costos fijos y variables**

Los costos determinados que se necesitan en cada una de las alternativas se proceden a clasificarlos en fijos y variables.

Tabla 14. Costos fijos y variables alternativa 1

DETALLE	FIJO	VARIABLE
Remuneraciones	12.000,00	
Pago por spot		17.975,00
TOTAL COSTOS	12.000,00	17.975,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

De acuerdo a la alternativa 1 se tiene como costos fijos el valor de 12.000,00 dólares y para costos que irán variando durante el transcurso el valor de 17.975,00 dólares.

Tabla 15. Costos fijos y variables alternativa 2

DETALLE	FIJO	VARIABLE
Remuneraciones	26.400,00	
Pago web		10.575,00
TOTAL COSTOS	26.400,00	10.575,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

Al hacer el análisis de la alternativa 2 se determina que para los costos fijos se destina un monto de 26.400,00 dólares y en lo que respecta a los costos variables se tendrá un valor de 10.575,00 dólares.

2.10.2. Punto de Equilibrio del proyecto

Para la determinación del punto de equilibrio se efectuó el siguiente cuadro resumen en el que constan los costos y gastos del primer semestre del año 2016 de la empresa “Rana Bonita”.

Representación matemática del punto de equilibrio alternativa 1

En función de la capacidad instalada

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Ventas totales} - \text{Costo variable total}} * 100$$

$$PE = \frac{12.000,00}{47.960,00 - 17.975,00} * 100$$

$$PE = 40,02\%$$

De acuerdo con los datos presentados se determina que con el 40,02% de la capacidad de comercialización de ancas de rana no se tendrá pérdida de comercializar un valor menor se tendrá pérdida.

En función de las ventas realizadas

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$PE = \frac{12.000,00}{1 - \frac{17.975,00}{47.960,00}}$$

$$PE = \$ 19.193,60$$

De acuerdo a los datos existentes de costos e ingresos por la comercialización de ancas de rana se determina que de comercializar un valor menor a los 19.193,60 dólares se tendrá pérdida.

Punto de equilibrio en función de las unidades comercializadas

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio venta unitario} - \text{Costo variable unitario}} * 100$$

$$PE = \frac{12.000,00}{2,46 - 0,92} * 100$$

$$PE = 780.390,20\%$$

$$PE = 7.804 \text{ Libras}$$

De acuerdo con los datos presentados se determina un punto de equilibrio de 7.804 libras de ancas de rana comercializar menos de esta cantidad origina pérdida.

• Representación Gráfica de Punto de Equilibrio

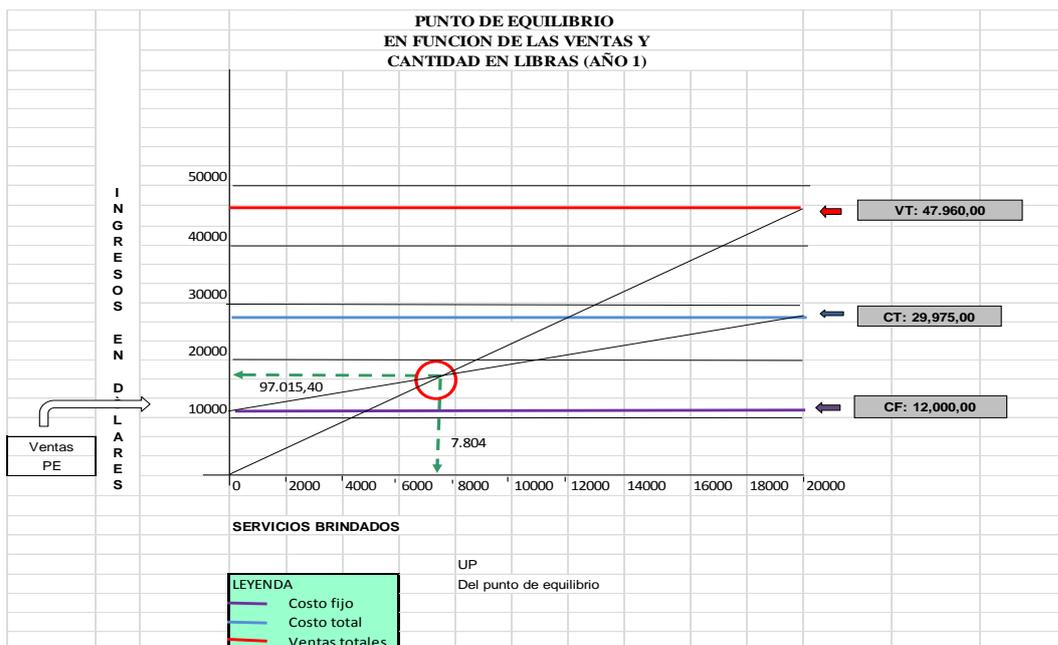
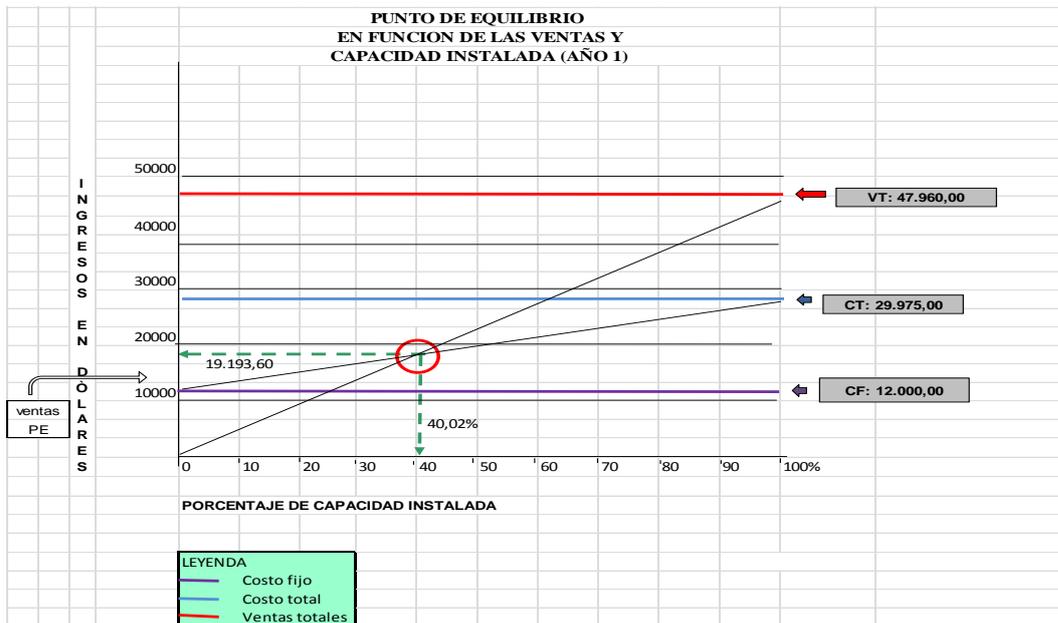


Gráfico 4. Punto de equilibrio

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

De acuerdo a la gráfica que se analiza se determina que la comercialización de ancas de rana no puede ser menor que el 40,02%, de intentar comercializar una cantidad inferior a esta originará pérdidas en la empresa de lograr una mayor comercialización por sobre este punto se tendrá utilidades en el período en análisis.

- **Punto de equilibrio alternativa 2 representación matemática**

En función de la capacidad instalada

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Ventas totales} - \text{Costo variable total}} * 100$$

$$PE = \frac{26.400,00}{59.160,00 - 10.575,00} * 100$$

$$PE = 54,34\%$$

De acuerdo a los costos de la alternativa 2 se determina que la empresa debe comercializar hasta el 54,34% de su capacidad de llegar a tener una menor cantidad de comercialización tendrá pérdida.

En función de las ventas realizadas

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$PE = \frac{26.400,00}{1 - \frac{10.575,00}{59.160,00}}$$

$$PE = \$ 32.146,22$$

En relación a los datos existentes y en función de los costos para la comercialización de ancas de rana se determina que es necesario tener ventas que no sean inferiores a 32.146,22 dólares de tener ingresos menores se tendrá pérdida.

Punto de equilibrio en función de las unidades comercializadas

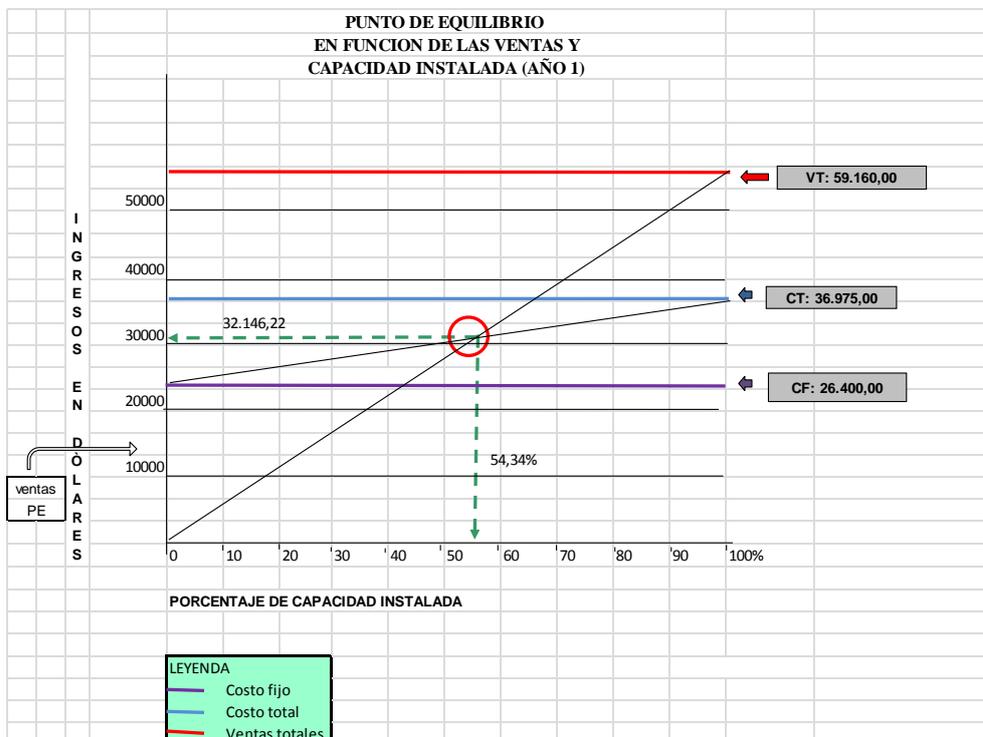
$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio venta unitario} - \text{Costo variable unitario}} * 100$$

$$PE = \frac{26.400,00}{3,03 - 0,54} * 100$$

$$PE = 1.059.586,29\%$$

$$PE = 10.596 \text{ Libras}$$

La cantidad mínima que se debe comercializar de ancas de rana es de 10.596 libras una cantidad menor a esta originará pérdidas.



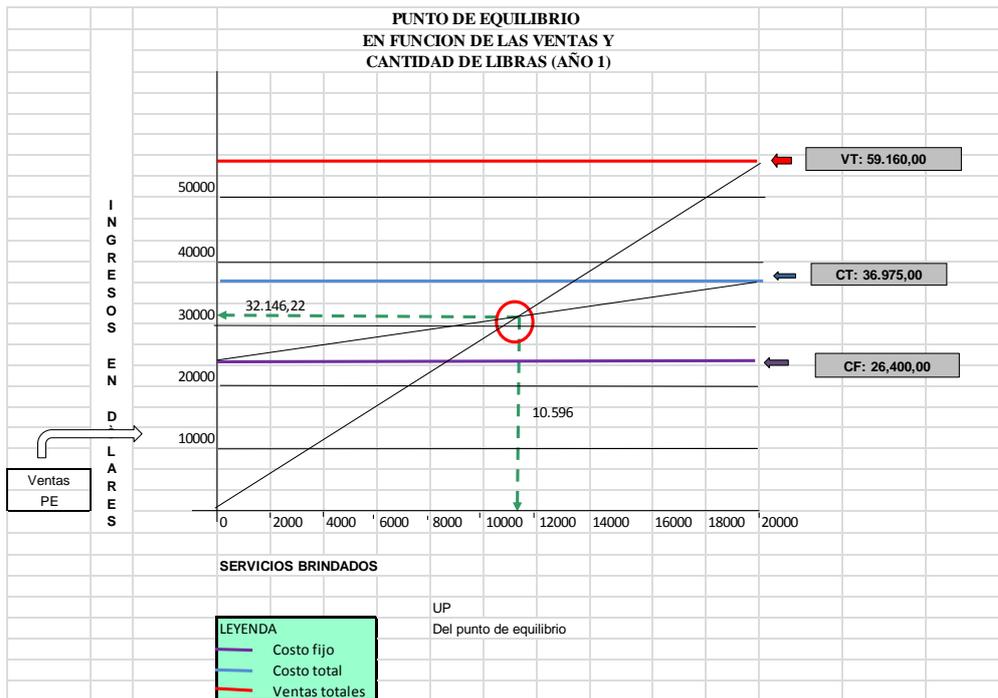


Gráfico 5: Punto de equilibrio segunda alternativa

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

2.10.3. Presupuesto de Inversión

Cuando se trata sobre la inversión que se necesita para los distintos proyectos se toma a consideración las dos alternativas por lo cual se generan los siguientes datos:

Tabla 16. Inversiones para alternativa 1

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Inversiones en financiamiento	4.400,00
1	Inversiones en capital de trabajo	35.600,00
	TOTAL	40.000,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

De acuerdo al dinero que se invierte en forma inicial se decide una parte obtenerlo a través de financiamiento bancario y otro porcentaje por medio de aporte de los socios.

Tabla 17. Inversiones para alternativa 2

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Inversiones en financiamiento	32.000,00
1	Inversiones en capital de trabajo	8.340,00
	TOTAL	40.340,00

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

2.10.4. Flujo de Caja Puro

Para efectuar el flujo de caja se toma a consideración los valores tanto de ingresos como de gastos para determinar el valor que permita recuperar la inversión realizada.

El flujo de caja se lo elabora para los primeros cinco años, de los datos presentados se determina que entre años se tiene un incremento tanto de las ventas como de los gastos del 2% el mismo que es tomado de acuerdo a los datos del índice de crecimiento poblacional que es del 2% en Zamora (Anexo 3) de la información presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Tabla 18. Flujo de caja puro con alternativa 1

DENOMINACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		48.750,00	49.725,00	50.719,50	51.733,89	52.768,57
Inversiones	4.400,00					
Capital propio	35.600,00					
Total de ingresos	40.000,00	48.750,00	49.725,00	50.719,50	51.733,89	52.768,57
EGRESOS						
Inversiones	40.000,00					
Costos de operación		29.975,00	30.574,50	31.185,99	31.809,71	32.445,90
Total Egresos	40.000,00	29.975,00	30.574,50	31.185,99	31.809,71	32.445,90
FLUJO DE CAJA	0	18.775,00	19.150,50	19.533,51	19.924,18	20.322,66

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

Tabla 19. Flujo de caja puro con alternativa 2

DENOMINACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		48.750,00	49.725,00	50.719,50	51.733,89	52.768,57
Inversiones	32.000,00					
Capital propio	8.340,00					
Total de ingresos	40.340,00	48.750,00	49.725,00	50.719,50	51.733,89	52.768,57
EGRESOS						
Inversiones	40.340,00					
Costos de operación		36.975,00	37.714,50	38.468,79	39.238,17	40.022,93
Total Egresos	40.340,00	36.975,00	37.714,50	38.468,79	39.238,17	40.022,93
FLUJO DE CAJA	0	11.775,00	12.010,50	12.250,71	12.495,72	12.745,64

Fuente: Empresa Anfigranja Rana Bonita (2017)

Elaboración: La Autora

2.10.5. Indicadores de rentabilidad

De acuerdo a los valores calculados en el flujo de caja se puede determinar los indicadores de rentabilidad.

2.10.5.1. Valor Presente Neto

De acuerdo al indicador de Valor Presente Neto se determina para la alternativa 1 el valor de 73.798,11 lo que indica que la ser mayor que 0 se indica que existe factibilidad de implementación de esta alternativa.

Con respecto a la alternativa 2 el valor Presente Neto es de 0,00001 de estos datos se determina que no es factible implementar esta alternativa.

2.10.5.2. Tasa Interna de Retorno

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno a una tasa de referencia del 10% se determina que con la alternativa 1 esta es del 29% que al ser mayor que la unidad se determina que existe factibilidad de implementar esta alternativa.

La alternativa 2 determina una tasa interna de retorno del -14% que es menor que la tasa de referencia en tal razón no es factible de implementar.

2.10.5.3. Periodo de repago

Con respecto al periodo de repago se determina que este en la alternativa 1 es de 3,106, es decir se recupera lo invertido en el tercer año.

En la alternativa 2 este indicador es de 4,344 lo que determina que se recupera la inversión inicial al cuarto año.

2.10.5.4. Índice de deseabilidad

De acuerdo a los índices de deseabilidad se determina que la mejor alternativa para ser implementada es la 1 ya que se recupera el dinero en un menor tiempo.

2.10.6. Financiamiento del proyecto

El financiamiento del proyecto se lo realizará a través de aportes del propietario de la empresa como la obtención de un crédito a través de la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés del 10%.

2.11. Conclusiones y recomendaciones: selección de alternativa

Entre la conclusión a la que se llega se determina que existen dos alternativas para lograr comercializar ancas de rana en la ciudad de Zamora, la primera alternativa es la del establecimiento de líneas de negocios a través de alianzas estratégicas y la segunda alternativa es la de comercialización de ancas de rana a través de un sitio web.

Las dos alternativas son viables de implementar debido a que las dos generan las utilidades y de acuerdo a los indicadores brindan la factibilidad de implementación al proyecto.

Se recomienda al propietario de la empresa identificar la alternativa que más le convenga y que sea de mayor utilización de parte de la población zamorana.

Se selecciona la alternativa 1 como la que se deba implementar de parte de la empresa como lo es las líneas de negocio a través de alianzas estratégicas para comercializar ancas de rana.

- **Valoración de las alternativas propuestas**

Para efectuar la valoración de las alternativas se lo efectúa a través del establecimiento de criterios de factibilidad los que se describen a continuación con su respectivo valor:

- Factible = 3
- Poco factible = 2
- No factible = 1

De acuerdo con estos datos se determina los siguientes valores de ponderación de acuerdo a los estudios efectuados para cada una de las alternativas realizadas para la comercialización ancas de rana.

- Estudio de Mercado 10%
- Estudio técnico 15%
- Estudio ambiental 10%
- Estudio legal 5%
- Estudio económico financiero 60%

En base a estos resultados y con los datos obtenidos se procede a calificar las alternativas presentadas.

Tabla 20. Valoración de las alternativas 1 y 2

ESTUDIOS	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Estudio de mercado	3	10%	3	10%
Estudio técnico	3	15%	3	15%
Estudio ambiental	2	5%	3	10%
Estudio legal	3	5%	3	5%
Estudio económico y financiero	3	60%	2	30%
TOTAL		95%		70%

Fuente: La Autora

Alternativa seleccionada

Una vez efectuada la valoración respectiva en las diferentes variables a las dos alternativas propuestas y a las que se les ha determinado sus costos respectivos se determina que la mejor es la Alternativa 1 en la que se plantea la: Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas.

Enfoque de implementación

Al momento de realizar el enfoque de implementación se analiza la ejecución del proyecto en sus diferentes fases.

Tabla 21. Plan de dirección del proyecto

FASE	ENFOQUE
Iniciación	Fase en la que se da inicio la realización del proyecto permite determinar el presupuesto que se necesita para el establecimiento de las alianzas estratégicas como la creación de la nueva línea de negocio para la empresa.
Planeación	En esta fase se establece los objetivos que orientarán el desarrollo del proyecto, así como la definición de las actividades que se deben efectuar para la realización de la firma de las alianzas estratégicas.
Ejecución	Se implementarán distintas tareas que permiten definir el desarrollo del proyecto, tales actividades como el análisis y diseño, el desarrollo, las pruebas, la implantación de la nueva línea de negocio y la firma de las alianzas estratégicas.
Cierre	Se facilitará a la empresa Rana Bonita la nueva línea de negocio así como las alianzas estratégicas con las diferentes empresas para comercializar ancas de rana en el cantón Zamora.

Fuente: La Autora

3. CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto 001: Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Propósito y justificación	<p>Propósito</p> <p>Creación de una nueva línea de negocio para la empresa Rana Bonita a través de la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.</p> <p>Justificación</p> <p>La justificación del presente proyecto se enmarca desde el ámbito empresarial, al brindar a la empresa “Rana Bonita” contar con una nueva línea de negocios, a través de la cual se pueda comercializar en la ciudad de Zamora, uno de los principales productos que ofrece la “Empresa Rana Bonita”</p> <p>En el aspecto social el proyecto se justifica desde la perspectiva que ofrecerá a la población zamorana un nuevo alimento, la misma que tendrá las proteínas y vitaminas que lo harán un producto sano y bueno para una correcta alimentación.</p>
Entregables de Alto Nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del Proyecto • Plan de ventas • Plan de marketing • Plan de distribución
Objetivos de Alto Nivel	<p>Cumplir el 100% de las directrices establecidas dentro del plan de dirección del proyecto, que orientan al desarrollo de lo planificado, para comercializar ancas de rana en la ciudad de</p>

	<p>Zamora.</p> <p>Elaborar el plan de ventas, que permita la comercialización del 80% de ancas de rana, en los primeros tres meses de comercialización en la ciudad de Zamora, en alianzas estratégicas con los distintos supermercados existentes.</p> <p>Diseñar el plan de marketing a través de la definición de las 4 P (Precio, producto, plaza y promoción); en alianza estratégica con 4 supermercados, que garantice la comercialización de ancas de rana en la Ciudad de Zamora hasta el primer mes de implementada la alternativa de solución.</p> <p>Definir el plan de distribución de ancas de rana, de manera que cubra el 100% de supermercados, que firmen la alianza estratégica durante el primer mes de comercialización.</p> <p>Ejecutar el 100% de los planes para comercializar ancas de rana en la ciudad de Zamora, a través de las alianzas estratégicas firmadas con los supermercados.</p> <p>Realizar el control y la evaluación en el 100% de los supermercados con los que se establece las alianzas estratégicas para la comercialización de ancas de ranas en Zamora.</p>
<p>Requisitos de Alto Nivel</p>	<p>El acta de constitución del proyecto debe tener bien definido los tiempos, en los que se iniciará cada uno de los planes, los mismos que permitirán mejorar la comercialización de ancas de rana.</p> <p>El documento de alianza estratégica debe estar elaborado y firmado sólo por el patrocinador y el representante de cada Supermercado de la ciudad de Zamora.</p> <p>Los cambios a realizarse en la ejecución de las estrategias para la comercialización de ancas de rana, sólo se podrán efectuar bajo la</p>

	<p>aprobación de la Directora y el Patrocinador del proyecto.</p> <p>Las estrategias de comercialización de ancas de rana sólo se harán bajo aprobación de la directora y de los representantes de los supermercados seleccionados, quienes están relacionados de manera directa.</p> <p>El plan de distribución del producto se lo realizará de acuerdo a las actuales ordenanzas de movilización y tránsito emitidas por el GAD Municipal del cantón Zamora, evitando tener contravenciones que afecten al desarrollo del proyecto.</p>
<p>Supuestos, Exclusiones y Restricciones</p>	<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena definición de las directrices por parte de los involucrados del proyecto para la producción, venta y comercialización de las ancas de rana. • Alta demanda de ancas de rana por parte de la población Zamorana. • Firmas de alianzas estratégicas que permitan implementar el plan de marketing, beneficiando a las dos partes involucradas para lograr una mejor comercialización de ancas de rana. • Residencia fija de las empresas distribuidoras en el cantón Zamora, de tal forma que abastezcan a la demanda existente. <p>Exclusiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se realizarán cambios en las directrices elaboradas del proyecto, sin previa revisión y aprobación de la Directora del proyecto. • No se diseñará cronogramas de ventas mensuales de la empresa Rana Bonita con los supermercados que firmen

	<p>las alianzas estratégicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se elaborarán sketch televisivos para dar a conocer el producto ancas de rana y los puntos de venta. • No se entregará diseño de planos para la distribución del producto anca de rana a los supermercados. <p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para poder efectuar algún tipo de cambio en los resultados de los planes a ejecutar, se lo hará bajo la aprobación de la Directora del proyecto. • La cantidad de producto vendido estará supeditada a las normas sanitarias establecidas por las instituciones de control (ARCSA). • Las estrategias de marketing orientadas a las 4 P deberán estar dirigidas a la empresa Rana Bonita y los supermercados que firmen las alianzas estratégicas. • La distribución por parte de la empresa Rana Bonita de su producto, lo hará sólo con los supermercados que firmen la alianza estratégica.
<p>Riesgos de alto nivel</p>	<p>No se logre cumplir con las cantidades de entrega: Inadecuada elaboración del plan de ventas no posibilita cumplir con las cantidades de entrega.</p> <p>Inadecuada distribución del producto: Debido a una deficiente segmentación del mercado no se logra distribuir el producto de forma correcta en Zamora.</p> <p>Procesos deficientes: No se tiene claro las responsabilidades en la ejecución de los procesos que se realizan en la alianza.</p>

Hitos preliminares	Hito	Entrega
	Elaboración y aprobación del plan de Dirección del Proyecto	15 de marzo de 2017
	Elaboración y Aprobación del plan de ventas	18 de julio de 2017
	Diseño y Aprobación del plan de marketing	25 de mayo de 2017
	Diseño y Aprobación del plan de distribución	14 de julio de 2017
Presupuesto preliminar	Inversiones	4.400,00
	Capital propio	35.600,00
	Costos de operación	29.975,00
	TOTAL	69.975,00
Lista de interesados	Nombres	Puesto
	Ramón Alejandro Costa Muñoz	Patrocinador
	Judith Mireya Muñoz Urrego	Gerente
	Jorge Washington Reinoso Palma	Jefe de recursos humanos
	Carlos Geovanny Armijos	Jefe de ventas
	Lizardo Raphael Villavicencio	Técnico Agropecuario
	Ángel Eduardo García Flores	Asistente agropecuario
	Jhonathan Andrés Román Toral	Contador

	<p>Diego Andrés Campoverde Vivanco Gerente</p> <p>Enma Liduvina Encarnación Bravo Gerente</p> <p>Damaris Cajilima Guerrero Gerente</p> <p>Fausto Roberto Soto Morocho Gerente</p>
Oportunidades preliminares	La empresa se convierte en la primera distribuidora a través de la entrega a los distribuidores de productos de primera necesidad.
Requisitos de aprobación de los entregables	<p>1. Plan de dirección del proyecto</p> <p>Para la implementación del proyecto, deberá estar terminado y aprobado en un 100% los diferentes planes para la comercialización de ancas de rana en la Ciudad de Zamora.</p> <p>2. Plan de ventas</p> <p>Diseño de los envases del producto</p> <p>Los envases de las ancas de rana deberán contar con las siguientes características:</p> <p>Ser envases herméticos</p> <p>Estar herméticamente sellados</p> <p>Contar con una etiqueta en la que conste el registro sanitario, la cantidad que posee de ancas de rana, la fecha de elaboración, la fecha de expedición, el nombre de la empresa, el slogan, las direcciones de la Empresa y números telefónicos de contactos.</p> <p>3. Plan de marketing</p> <p>Establecimiento del plan de marketing para comercializar el producto en la ciudad de Zamora</p>

	<p>De acuerdo con el plan de marketing se establecerán estrategias tanto de precio, plaza, producto y promoción; de esta forma lograr una mayor masificación de las ancas de rana en la ciudad de Zamora.</p> <p>Elaboración de convenios con los principales distribuidores de la ciudad de Zamora para ofrecer productos</p> <p>Para la elaboración de los convenios se utilizará los servicios de un profesional del derecho y de un notario quien celebre la realización de este convenio, por el cual las dos empresas se comprometen tanto a entregar ancas de rana como a comercializarlas a determinados precios a la población de la ciudad de Zamora.</p> <p>4. Plan de distribución</p> <p>Definición de los mecanismos de distribución</p> <p>Diseño del sistema de ruta a seguir para distribuir las ancas de rana en los supermercados que hayan firmado la alianza estratégica.</p> <p>Proponer alternativas de exhibición del producto con sus respectivas características.</p> <p>Definir el mecanismo de transporte con los respectivos cuidados y la forma de manejo del producto.</p>
Gerente de proyecto designado y nivel de autoridad	Usted, Mireya Muñoz proyectista, se la delega autoridad formal para asignar recursos, manejar el presupuesto, contactar directamente al cliente y otros interesados y manejar las comunicaciones del proyecto.
Patrocinador	Ramón Alejandro Costa Muñoz, Sponsor

4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

Tabla 22. Plan para la Dirección del Proyecto

Información			
A través del presente plan se busca brindar información sobre las actividades que se realizarán para conseguir el alcance, el tiempo y los costos que conlleva la realización del proyecto, las mismas que se las ejecutan con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.			
Equipo del proyecto			
Para lograr desarrollar el presente proyecto, se necesita de distintas personas que conformarán y estarán como responsables del mismo, es así que se establecen las siguientes personas; quienes se encargarán de la creación de las nuevas líneas de negocios y la creación de alianzas estratégicas.			
Nombre	Rol Ejecutado	Cargo	Firma
Judith Mireya Muñoz Urrego	Director del Proyecto	Directora del Proyecto	
Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario	Patrocinador	
Jorge Figueroa	Director Administrativo	Jefe Administrativo	
Acta de aceptación del plan de dirección			

Una vez revisado y analizado el presente plan, los que nos suscribimos planteamos la realización de las actividades pertinentes con la finalidad de llegar a establecer nuevas líneas de negocio, que posibiliten la comercialización de ancas de rana en el Cantón Zamora, aprovechando la infraestructura y las potencialidades con las que cuenta la empresa “Rana Bonita” de propiedad del Señor Ramón Costa.

Nombre	Rol Ejecutado	Cargo	Firma
Judith Mireya Muñoz Urrego	Director del Proyecto	Directora del Proyecto	
Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario	Patrocinador	

Resumen Ejecutivo

Finalidad

En la actualidad la empresa Rana Bonita produce una gran cantidad de rana que lo exporta a otros países, no existiendo la comercialización a nivel del cantón Zamora y provincia de Zamora Chinchipe, de allí la finalidad de comercializar ancas de rana en la ciudad de Zamora y de esta forma satisfacer la demanda de este producto existente.

Al efectuar esta comercialización se brindará nuevas oportunidades, tanto al empresario de consolidar su negocio, como a otras personas que tendrán la oportunidad de laborar en la empresa debido a la creación de nuevas fuentes de trabajo que se abrirán para cubrir con la comercialización de este producto.

Objetivos

Indicador

Alcance

Cubrir la demanda de ancas de rana a través de la utilización de la infraestructura existente, en la empresa Rana Bonita por medio de la creación de

Satisfacer la demanda de ancas de rana.

nuevas líneas de negocio.	
Cronograma (Tiempo)	
Desarrollar el proyecto en el tiempo planificado de cinco meses a partir del 15 de febrero de 2017.	Cumplir con el cronograma
Costo	
Planificar el desarrollo de las actividades con el presupuesto para la ejecución del proyecto de 29.975,00 USD.	Utilizar el presupuesto
Calidad	
Brindar ancas de rana de la mejor calidad cumpliendo con las respectivas normas sanitarias, para los consumidores del cantón Zamora.	Revisión del producto
Ambiental	
Producción de ancas de rana con la mínima contaminación del medio ambiente.	Determinación de impactos ambientales.
Restricciones y Supuestos	
Restricciones <ul style="list-style-type: none"> • Para poder efectuar algún tipo de cambio en los resultados de los planes a ejecutar, se lo hará bajo la aprobación de la Directora del proyecto. • La cantidad de producto vendido estará supeditada a las normas sanitarias establecidas por las instituciones de control (ARCSA). • Las estrategias de marketing orientadas a las 4 P deberán estar dirigidas a la empresa Rana Bonita y a los supermercados que firmen las alianzas estratégicas. • La distribución de parte de la empresa Rana Bonita de su producto se lo hará sólo con los supermercados que firmen la alianza estratégica. 	

Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> • Buena definición de las directrices por parte de los involucrados del proyecto para la producción, venta y comercialización de las ancas de rana. • Alta demanda de ancas de rana de parte de la población de Zamora. • Firmas de alianzas estratégicas que permitan implementar el plan de marketing beneficiando a las dos partes involucradas, para lograr una mejor comercialización de ancas de rana. • Residencia fija de las empresas distribuidoras en el cantón Zamora, de tal forma que abastezcan a la demanda existente. 		
Riesgos iniciales de alto nivel		
<p>No se logre cumplir con las cantidades de entrega: Inadecuada elaboración del plan de ventas no posibilita cumplir con las cantidades de entrega.</p> <p>Inadecuada distribución del producto: Debido a una deficiente segmentación del mercado no se logra distribuir el producto de forma correcta en Zamora.</p> <p>Procesos deficientes: No se tiene claro las responsabilidades en la ejecución de los procesos que se realizan en la alianza.</p>		
Cronograma de hitos		
No	Hito	Fecha entrega
1	Elaboración y aprobación del plan de Dirección del Proyecto	15 de marzo de 2017
2	Elaboración y Aprobación del plan de ventas	18 de julio de 2017
3	Diseño y Aprobación del plan de marketing	25 de mayo de 2017
4	Diseño y Aprobación del plan de distribución	14 de julio de 2017

Plan de gestión del proyecto

Línea base

Por medio del presente plan de gestión del proyecto se vinculará la empresa “Rana Bonita” con las diferentes empresas de la Ciudad de Zamora, que formarán parte de las alianzas estratégicas que comercializarán ancas de rana.

Línea base del alcance

Se establece a través del enunciado del proyecto y de los principales interventores en su desarrollo.

El diccionario del proyecto está compuesto por todos los entregables que tendrá el proyecto, detallándose las actividades y la programación de cada componente.

- Detalle del trabajo a efectuarse
- Especificación de los supuestos y restricciones
- Forma en cómo organizar la información.
- Establecimiento de los hitos y su cumplimiento
- Las diferentes actividades asociadas.
- Los recursos necesarios.
- Los costos presupuestados
- Las condiciones de requisitos de los planes
- Criterio de aceptación de los planes
- Establecimiento de las características técnicas
- Determinación de acuerdos

Línea base del cronograma

Para realizar la línea base del cronograma se revisa el aporte efectuado por Judith Mireya Muñoz Urrego, Directora del Proyecto, aprobado por Ramón Alejandro Costa Muñoz, propietario de Rana Bonita; quien hace las funciones de Patrocinador del proyecto. Quien puede efectuar modificaciones al cronograma del proyecto es la Directora, ya que ella tiene conocimiento de la realización de los diferentes planes a ejecutarse dentro de los entregables, esta modificación la puede realizar bajo la aprobación previa del propietario, quien tendrá el conocimiento respectivo.

Línea base de costos

La línea base de costos estará determinada por cada uno de los proyectos entregables, los que tendrán un presupuesto de realización y aplicación; valor que será contrastado con el valor real al implementarlo. Estos serán de acuerdo a cada entregable y actividad que se realice.

Planes secundarios

Entre los planes que se complementen con los procesos que se han planificado en la ejecución del proyecto se encuentran los siguientes:

Plan de gestión del alcance

- Realizar el enunciado del alcance del proyecto
- Proceso que permite la creación del EDT
- Proceso para mantener y aprobar el EDT
- Proceso para aprobación de los entregables
- Proceso de cambios de los resultados para la comercialización de ancas de rana.

Plan de gestión de requisitos

- Plan que permita planificar, monitorear y reportar las actividades que permiten comercializar ancas de rana.
- Plan de gestión para controlar los cambios del producto, identificar el impacto y el monitoreo del producto que se encuentre en stock.
- Plan para priorizar los principales requisitos de comercialización.
- Plan para determinar los atributos que debe tener el producto para lograr su comercialización.

Plan de gestión del cronograma

- Desarrollar el modelo de programación del proyecto: se especifican la metodología y la herramienta de programación.
- Unidades de medida: se definen, para cada uno de los recursos
- Enlaces con los procedimientos de la organización: La EDT establece el marco para el plan de gestión del cronograma.
- Mantenimiento del modelo de programación del proyecto: se define el proceso que utilizará para actualizar el estado y registrar el avance del proyecto.
- Umbral de control: se pueden especificar umbrales de variación para el monitoreo del desempeño del cronograma

Plan de gestión de costos

Al establecer los costos se debe proponer la forma de poder establecer estos dentro del desarrollo del proyecto.

- Establecer las unidades de medida

- Identificar el nivel de precisión
- Proponer el nivel de exactitud
- Establecer los umbrales de control
- Elaborar los formatos de informe

Plan de gestión de la calidad

La gestión de calidad se lo obtendrá a partir de las normas de calidad establecidas por las distintas instituciones, tanto públicas como privadas que autorizan la comercialización de un producto como lo es el anca de rana por parte de la empresa “Rana Bonita”, estas normas se las tomará en cuenta en cada uno de los procesos de producción de tal forma garanticen un producto con normas de calidad aceptables y que sea apta para el consumo humano.

Plan de mejoras de procesos

Este plan de mejoras se lo plantea para mejorar los límites de los procesos que se desarrollan, para lo cual se describirán los propósitos de cada proceso y su cumplimiento. Para lograr una mejora dentro del proceso se lo representará a través de organigramas gráficos que identifiquen el proceso el tiempo y los responsables, logrando de esta manera medir los tiempos de duración de los mismos, guiados a través de los objetivos de mejora para la comercialización de ancas de rana. Las mejoras deberán ser presentadas a la Directora del proyecto y ésta procederá a revisar, y en forma conjunta con el Patrocinador decidirán si se debe efectuar la mejora.

Plan de gestión de recursos humanos

El plan de gestión de recursos humanos permite utilizar de forma eficiente el talento humano dentro del desarrollo de la comercialización del producto para lo cual se deben establecer las matrices de roles y responsabilidades de quienes intervienen en el proyecto como lo son las personas que laboran en la empresa

Rana Bonita y de quienes laboran en los Supermercados con quienes se firmarán las alianzas estratégicas; las actividades y responsabilidades irán de acuerdo a los organigramas establecidos y una adecuada gestión del personal existente.

Plan de gestión de comunicaciones

El recurso humano existente en la empresa Rana Bonita necesita una eficiente comunicación, tanto de forma interna como externa por ello se establecerán las diferentes actividades que permitan un adecuado flujo de la comunicación de las personas que se encuentren involucradas, así también se deberán identificar de forma clara y precisa la terminología del proyecto que se utiliza para el desarrollo de los distintos diagramas de flujo de cómo fluye la información. La comunicación del proyecto será de forma interna con las personas que laboran en la empresa Rana Bonita y la comunicación que existirá con los representantes de los Supermercados que firmarán convenios de alianzas estratégicas para la comercialización de las ancas de rana.

Plan de gestión de los riesgos

Dentro de este tipo de plan se establece la metodología para manejar los riesgos que se incurre con el proyecto y que permita de esta forma, la comercialización de ancas de rana en la Ciudad de Zamora. Se logrará establecer los roles y responsabilidades que permitan efectuar el desarrollo de la solución técnica para una mejor comercialización del producto, así también se definirá la matriz de impacto de los riesgos y de esta forma determinar el alcance de los mismos dentro de la ejecución del proyecto de comercialización de ancas de rana.

Plan de gestión de las adquisiciones

Para lograr comercializar las ancas de rana en Zamora se necesitará de distintas herramientas y activos que facilitarán la comercialización que implican el consumo de recursos así como la elaboración de convenios en las alianzas.

Elaborado por: La Autora

4.1. Subcapítulo D1. Gestión de Interesados

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.1.1. Plan de gestión de interesados

Al momento de efectuar la gestión de interesados se toma en consideración que no sólo interviene el personal que está dentro de la empresa sino también afecta a quienes laboran en las empresas que firmen el convenio para la comercialización de ancas de rana en Zamora, es por ello que es importante también analizar la forma de manejar el personal de parte de los supermercados con los cuales se va a trabajar en la Ciudad de Zamora, como también identificar las diferentes normas de calidad que debe conservar el producto y el rol que desempeña el recurso humano en la comercialización.

Tabla 23. Plan de gestión de interesados

Registro de interesados
<p>Para lograr el registro de todos quienes estén interesados en el desarrollo de la comercialización de las ancas de rana se sigue el siguiente proceso:</p> <p>Se tomará los datos de todas aquellas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad del cantón Zamora, los interesados se complementan con aquellas personas que laboran en la empresa rana Bonita en el proceso productivo.</p> <p>Se efectuará una reunión de trabajo entre los interesados que pertenecen a la empresa y de aquellas personas interesadas en la comercialización de parte de los supermercados zamoranos.</p> <p>Se establecerán las métricas para determinar el compromiso entre los interesados tanto de la empresa como de los supermercados.</p>

Cómo identificar a los interesados y las superposiciones

Los interesados se encuentran en diferentes departamentos de la empresa como fuera de ella, específicamente en los supermercados, por ello es de vital importancia controlar que la información que se genera entre los interesados no sea redundante, por tal motivo se debe tener especial control de los datos como también del proceso que se desarrolla dentro del proyecto y de esta forma lograr una eficaz comercialización de ancas de rana.

Para el Proyecto desarrollaremos:

- Matriz para expectativas de los interesados.
- Registro de polémicas de los interesados.
- Reuniones de solución de conflictos.

Necesidad de información de los interesados

El proyecto para la comercialización de ancas de rana para su comunicación utilizarán la matriz de poder de estrategias para que fluya la información, es así que se ha establecido las siguientes escalas:

Interesado No (2 – 3 – 4 – 5)	Gestión satisfactoria
Interesado No (1 – 6 - 11)	Comunicación permanente
Interesado No (8 – 9 - 10)	Receptor de información
Interesado No (7)	Monitoreo

La información requerida por los interesados será entregada de acuerdo a su frecuencia

De acuerdo a la clasificación por interesados mediante la matriz poder/interés consideramos en la misma plantilla determinar los requisitos de información, los requisitos del lenguaje que debe cumplir, el formato que deberá tener los informes que se presentan, el nivel de detalle de acuerdo a la responsabilidad, el

motivo por el cual se genera la información, el impacto que tendrá la información y el plazo con la frecuencia para que se cumpla el proceso de esta información.

Actualización y monitoreo de los interesados del proyecto

Con la plantilla general para las interrelaciones y superposiciones de los interesados agregamos una casilla en donde se presenta los plazos para la presentación de informes y las actualizaciones conjuntas que se realizan de acuerdo al avance del proyecto.

Elaborado por: La Autora

4.1.2. Registro de Interesados

Tabla 24. Tabla de registro de interesados

Datos de información							Evaluación					Clasificación de los interesados	
Nº	Nombres	Puesto	Organización Empresa	Ubicación	Rol	Contacto	Requisitos principales	Expectativa	Grado de poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno/ Externo	Partidario o-Neutral
1	Ramón Alejandro Costa Muñoz	Propietario	Rana Bonita	Zamora	Patrocinador	ramonacosta@hotmail.com	Supervisión y revisión del desarrollo del proyecto	Comercializar ancas de rana en Zamora	Medio	Alto	Ejecución	Interno	Partidario
2	Judith Mireya Muñoz Urrego	Gerente	Privada	Zamora	Directora	jumiremunoz@gmail.com	Directora del proyecto	Establecer alternativas de comercialización de rana	Alto	Alto	Proyecto total	Externo	Partidario
3	Jorge Washington Reinoso Palma	Jefe de recursos humanos	Rana Bonita	Zamora	Coordinador de talento humano	jorwas@hotmail.com	Coordinar el funcionamiento del talento humano	Asignar funciones para comercializar ancas de rana en Zamora	Alto	Alto	Inicio de proyecto	Interno	Partidario

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Datos de información							Evaluación					Clasificación de los interesados	
Nº	Nombres	Puesto	Organización Empresa	Ubicación	Rol	Contacto	Requisitos principales	Expectativa	Grado de poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno/ Externo	Partidario o-Neutral
4	Carlos Geovanny Armijos	Jefe de ventas	Rana Bonita	Zamora	Supervisor de ventas	carlosgeo@yahoo.es	Supervisa y controla los volúmenes de venta. Registra los pedidos efectuados y su entrega. Controla el stock por caducar	Cumplir con las metas de venta establecidas	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario
5	Lizardo Raphael Villavicencio	Técnico Agropecuario	Rana Bonita	Zamora	Supervisor de producción	lizardovilla@hotmail.com	Controla los ciclos productivos de la rana hasta su etapa de comercialización	Mantener en stock la suficiente cantidad de rana	Alto	Alto	Fase inicial	Interno	Partidario
6	Ángel Eduardo García Flores	Asistente agropecuario	Rana Bonita	Zamora	Especialista en gestión	angelgarciaf@yahoo.es	Supervisor del producto que se encuentre en los supermercados de Zamora	Supervisar que siempre se encuentre el producto fresco	Alto	Alto	Fase final	Interno	Partidario

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Datos de información							Evaluación					Clasificación de los interesados	
Nº	Nombres	Puesto	Organización Empresa	Ubicación	Rol	Contacto	Requisitos principales	Expectativa	Grado de poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno/ Externo	Partidario-Neutral
7	Jhonathan Andrés Román Toral	Contador	Rana Bonita	Zamora	Control en ventas	jhonaramon@gmail.com	Control y monitoreo de las ventas que se efectúa de parte de la empresa	Conseguir mantener un control permanente de las ventas que se registran y de los ingresos que se perciben	Alto	Alto	Fase final	Interno	Partidario
8	Diego Andrés Campoverde Vivanco	Gerente	DICAVI	Zamora	Por definir	superdicavi@hotmail.com	Elaboración de directrices sobre la comercialización de ancas de rana	Cumplimiento de alianzas estratégicas	Medio	Bajo	Fase final	Externo	Neutro
9	Enma Liduvina Encarnación Bravo	Gerente	Bodega Central	Zamora	Por definir	bodegacentralzam@gmail.com	Elaboración de directrices sobre la comercialización de ancas de rana	Cumplimiento de alianzas estratégicas	Medio	Bajo	Fase final	Externo	

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Datos de información							Evaluación					Clasificación de los interesados	
Nº	Nombres	Puesto	Organización Empresa	Ubicación	Rol	Contacto	Requisitos principales	Expectativa	Grado de poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno/ Externo	Partidario-Neutral
10	Damaris Cajilima Guerrero	Gerente	Supermercado MERCAMAX	Zamora	Por definir	mercamax@yahoo.es	Elaboración de directrices sobre la comercialización de ancas de rana	Cumplimiento de alianzas estratégicas	Medio	Bajo	Fase final	Externo	
11	Fausto Roberto Soto Morocho	Gerente	Supermercado Zamora	Zamora	Por definir	superzam@yahoo.es	Elaboración de directrices sobre la comercialización de ancas de rana	Cumplimiento de alianzas estratégicas	Medio	Bajo	Fase final	Externo	

Elaborado por: La Autora

4.1.3. Análisis de clasificación de interesados (Stakeholders)

Los interesados se pueden clasificar en diferentes grupos de acuerdo al nivel de influencia que tiene en la ejecución del proyecto, es por ello que se ha efectuado las siguientes matrices para realizar la clasificación de los interesados.

4.1.3.1. Matriz de ponderación de interesados

Al definir la matriz de poder e intereses, determinamos que el propietario de la Empresa Rana Bonita conjuntamente con la Directora del proyecto, tiene un mayor interés por lo cual necesitarán estar informados en cómo va la solución por la comercialización de ancas de rana en Zamora; siendo así que se determina la matriz en la que se representa cómo se gestiona la información a través de mantener en permanente stock las ancas de rana en los supermercados, por lo cual la gestión satisfactoria y la comunicación permanente tendrán un poder y una influencia alta; mientras la recepción de la información y el monitoreo tendrán un influencia y un poder bajo.

Tabla 25. Nivel de participación de los interesados

PODER	Alto	Gestión satisfactoria Interesado No. (2 – 3 – 4 – 5)	Comunicación permanente Interesado No. (1 – 6 – 11)
	Bajo	Recepción de información Interesado No. (8 – 9 - 10)	Monitoreo Interesado No. (7)
		Bajo	Alto
INFLUENCIA			

Elaborado por: La Autora

4.1.3.2. Nivel de participación deseado y actual de los interesados

En esta matriz se establece el nivel de participación de los interesados los mismos que tienen en la actualidad. Para determinar el nivel de participación se

identifica los campos Actual y Deseado en cada uno de los interesados, se establece el nivel de participación de acuerdo a la siguiente información que se detalla a continuación:

- Neutral (N): Persona que se mantiene independiente del proyecto es decir no le afecta o favorece que se efectúe el proyecto.
- Partidario (P): Persona que tiene un conocimiento íntegro del proyecto y está de acuerdo con la implementación del mismo.
- Líder (L): Persona que conoce de forma total sobre el proyecto e identifica los diversos impactos que se dan, buscando cumplir con los objetivos planteados en la búsqueda del éxito del mismo.

Tabla 26. Nivel de participación de los interesados

Interesado	Rol en el proyecto	Grupo de interesado	Nivel de participación Actual	Nivel de participación Deseado
Ramón Alejandro Costa Muñoz	Propietario	2	P	L
Judith Mireya Muñoz Urrego	Gerente	1	L	
Jorge Washington Reinoso Palma	Jefe de Recursos Humanos	1	P	
Carlos Geovanny Armijos	Jefe de ventas	1	P	
Lizardo Raphael Villavicencio	Técnico Agropecuario	1	N	P
Ángel Eduardo García Flores	Asistente Agropecuario	2	N	P
Jhonathan Andrés Román Toral	Contador	4	N	P
Diego Andrés Campoverde Vivanco	Gerente Dicavi	3	P	L
Enma Liduvina Encarnación Bravo	Gerente Bodega Central	3	P	L
Damaris Cajilima Guerrero	Gerente MERCAMAX	3	P	L
Fausto Roberto Soto Morocho	Gerente Supermercado Zamora	2	P	L

Elaborado por: La Autora

Una vez definido los niveles de participación, se procede a definir las estrategias que permitan efectuar el cambio de estado dentro del desarrollo del proyecto.

Tabla 27. Estrategia para manejo de interesados

Nombre	Cargo	Grupo de interesado	Estrategia	
Ramón Alejandro Costa Muñoz	Propietario	2	Mantener satisfecho	El Propietario de la empresa monitorea de forma permanente el nivel de ventas para determinar si la comercialización de ancas de rana se la está consiguiendo.
Judith Mireya Muñoz Urrego	Gerente	1	Control y monitoreo	Efectúa la actividad de la Gerente del proyecto, conoce en su totalidad el desarrollo del mismo y de forma permanente está monitoreando y manteniendo el control en sus diferentes etapas.
Jorge Washington Reinoso Palma	Jefe de Recursos Humanos	1	Mantener informado	Conocedor del personal que se desempeña en la empresa, controla el trabajo y el desarrollo del personal y que se cumpla con las actividades programadas.
Carlos Geovanny Armijos	Jefe de ventas	1	Mantener informado	Persona encargada del control y monitoreo de las ventas que se realizan para determinar si se están cumpliendo con los indicadores de venta establecidos en el proyecto.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Nombre	Cargo	Grupo de interesado	Estrategia	
Lizardo Raphael Villavicencio	Técnico Agropecuario	1	Mantener informado	Se le solicita informes permanentes sobre la calidad del producto y de la cantidad de información generada en cuanto a preferencias de la ciudadanía de Zamora sobre el consumo de ancas de rana.
Ángel Eduardo García Flores	Asistente Agropecuario	2	Mantener informado	El técnico agropecuario, lo involucra de forma permanente en el manejo del producto y que éste determine de forma adecuada la calidad de la rana.
Jhonathan Andrés Román Toral	Contador	4	Mantener informado	Relacionado con la contabilidad de la empresa, de forma permanente entrega informes de la situación de la empresa de acuerdo a la nueva línea de negocio establecida.
Diego Andrés Campoverde Vivanco	Gerente DICA VI	3	Mantener informado	Se reúne de forma permanente con el propietario y gerente del proyecto, para de esta forma dar a conocer los beneficios que van logrando con la comercialización de las ancas de rana.
Enma Liduvina Encarnación Bravo	Gerente Bodega Central	3	Mantener informado	Los informes que debe entregar se incrementan de tal forma que permita una mejor relación entre la empresa y los Supermercados.

Nombre	Cargo	Grupo de interesado	Estrategia	
Damaris Cajilima Guerrero	Gerente MERCAMAX	3	Mantener informado	Se reúne de forma permanente con el propietario y gerente del proyecto, para de esta forma dar a conocer los beneficios que van logrando con la comercialización de las ancas de rana.
Fausto Roberto Soto Morocho	Gerente Supermercado Zamora	2	Mantener informado	Los informes que debe entregar se incrementan de tal forma que permita una mejor relación entre la empresa y los Supermercados.

Elaborado por: La Autora

4.1.3.3. Interrelaciones y superposiciones entre los interesados

Al tratar sobre las interrelaciones se busca determinar cómo se da el flujo de información entre los interesados del proyecto, actividad que se logra a través de mantener interrelaciones adecuadas, así como evitar las superposiciones de datos entre las personas interesadas en el proyecto de ahí la importancia de analizar el tiempo programado para que fluyan los datos y de esta manera faciliten la toma de decisiones en un determinado momento del desarrollo del proyecto.

Para conseguir un mejor flujo de información se desarrollan los siguientes proyectos:

- Matriz de gestión satisfactoria
- Matriz de comunicación permanente
- Matriz de recepción de información
- Matriz de monitoreo

4.1.3.4. Estrategias de comunicación de los interesados

Gestión satisfactoria (Interesados No. 2 – 3 – 4 – 5)

Dentro de este grupo se ubican todas aquellas personas que tienen relación directa con la realización del proyecto, quienes necesitan de una gestión directa de información durante la ejecución del proyecto, en tal virtud se encuentran la directora, el coordinador de talento humano y el supervisor de ventas quienes serán los interesados directos en mejorar la comercialización de ancas de rana en Zamora.

Tabla 28. Comunicación de interesados Gestión Satisfactoria

Requisitos de información	Lenguaje	Formato	Nivel de detalle	Motivo	Impacto	Plazo	Frecuencia
Elaboración y diseño de las estrategias de marketing	Técnico	Informes de control físico y digitales	Alto	Mejorar la comercialización de ancas de rana	Población compra ancas de rana	Durante la ejecución del proyecto	Durante todo el tiempo de comercialización
Realización de los actas de convenios de alianza estratégica	Técnico	Documentos de alianzas estratégicas	Alto	Definir las cláusulas para la venta de ancas de rana en Zamora	Mantener en stock permanente ancas de rana en los supermercados	Previo a la comercialización	Firma de alianzas estratégicas anuales

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Requisitos de información	Lenguaje	Formato	Nivel de detalle	Motivo	Impacto	Plazo	Frecuencia
Supervisión y registro del avance del proyecto	Técnico	Informes de control físico y digitales	Alto	Vigilancia y control de cómo se ejecuta el proyecto	Análisis del volumen de ventas	De forma mensual	Mensual
Control de cambios	Técnico	Informes de control físico y digitales	Alto	Revisión y análisis de los cambios solicitados	Definir los cambios que se vayan a realizar en el proyecto	Cada 15 días	Quincenal
Celebración de compromisos en actas	Técnico	Informes de control físico y digitales	Alto	Definición de las actividades para realizar el control de ventas, la aplicación de los cambios	Medición de los volúmenes de ventas	Cada semana	De acuerdo a como se le necesite

Elaborado por: La Autora

Comunicación permanente (Interesados No 1 – 6 – 11)

Conseguir la comunicación y el flujo de la información entre al auspiciante o propietario, el especialista de gestión y uno de los representantes de los supermercados, quienes necesitan de esta información para conocer cómo se va desarrollando la comercialización de ancas de rana en Zamora; la forma en que fluye la información entre los interesados es la siguiente:

Tabla 29. Comunicación de interesados permanente

Requisitos de información	Lenguaje	Formato	Nivel de detalle	Motivo	Impacto	Plazo	Frecuencia
Acta de constitución de proyecto	Normal	De acuerdo al esquema del procedimiento	Medio	Iniciar el proyecto	Empieza el proyecto	No existe	Una sola vez
Elaboración de procedimiento de distribución de ancas de rana	Normal	De acuerdo al esquema del procedimiento	Alto	Elaborar como se realizará la distribución de las ancas de rana en los supermercados	Conseguir que se distribuya las ancas de rana en los supermercados	Una vez firmadas las alianzas estratégicas	De forma mensual
Elaboración de los informes de avance	Normal	De acuerdo al esquema del procedimiento	Medio	Socializar los avances que se van dando del proyecto	Informa sobre en qué medida se encuentra realizando el proyecto	Fin de mes	Mensual
Acta de cierre del proyecto	Normal	De acuerdo al esquema del procedimiento	Medio	Culminar el proyecto	Al finalizar el proyecto	No existe	Una sola vez

Elaborado por: La Autora

Receptor de información (Interesados No. 8 – 9 – 10)

Quienes hacen de receptores de información de cómo se va consolidando la comercialización de ancas de rana en Zamora, son los gerentes de los supermercados quienes desean saber si el mercado zamorano, la información que reciben son aquellos informes en los que se da a conocer sobre los niveles de venta, y de esta forma poder tomar decisiones en cuanto a incrementar su nivel de comercialización de ancas de rana, es así que el flujo de información se sigue de acuerdo a la siguiente matriz.

Tabla 30. Comunicación de interesados Recepción de información

Requisitos de información	Lenguaje	Formato	Nivel de detalle	Motivo	Impacto	Plazo	Frecuencia
Informes de cumplimiento de las ventas de ancas de rana de acuerdo a los programado	Técnico	De acuerdo al esquema del procedimiento	Alto	Socializar con los propietarios de los supermercados sobre cómo van las ventas de ancas de rana	Cumplir con los volúmenes de venta programados	Al finalizar cada mes	Mensual
Informe de cumplimiento de las cláusulas de alianza estratégica	Técnico	De acuerdo al esquema del procedimiento	Alto	Establecer un adecuado trabajo entre la empresa y los supermercados de Zamora	Dejar clara la firma del contrato entre los intervinientes	Al finalizar cada mes	Mensual

Elaborado por: La Autora

Matriz de monitoreo (interesados No. 7)

El control del flujo de información que se da durante el proyecto está a cargo del Contador quien recibe información sobre cómo están los niveles de venta y los ingresos que tiene durante la comercialización de ancas de rana, por lo cual se detalla el siguiente flujo de información.

Tabla 31. Comunicación de interesados control de información

Requisitos de información	Lenguaje	Formato	Nivel de detalle	Motivo	Impacto	Plazo	Frecuencia
Revisión de los acuerdos firmados con los distintos departamentos	Técnico	Formal	Medio	Conocer los requerimientos que debe contener las diferentes alianzas estratégicas firmadas	Conseguir una adecuada relación con los Gerentes de los supermercados que firmaron Alianzas estratégicas	Cada firma de alianza estratégica	Anual
Evaluación y control de las ventas previstas para determinados períodos de tiempo.	Normal	Formal	Alto	Conocer si los objetivos estratégicos que se firmaron se están cumpliendo.	Cumplir con los objetivos planteados en lo referente a las ventas programadas	Al final de cada mes	Mensual

Elaborado por: La Autora

4.1.3.5. Control de compromiso de los interesados

Los interesados en el desarrollo del proyecto deben tener un adecuado control y supervisión de cómo va avanzando la ejecución e implementación, por ello se debe registrar el porcentaje de compromiso que se va cumpliendo de acuerdo al nivel de información que tiene:

Tabla 32. Matriz de cumplimiento de actividades

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
% Cumplimiento de actividades	$(\text{Actividades finalizadas} / \text{actividades fijadas}) * 100$	Mide el cumplimiento de las actividades programadas en los entregables
% Entregables desarrollados	$(\text{Entregables finalizados} / \text{entregables fijados}) * 100$	Establece el porcentaje de cumplimiento de los entregables
% Cumplimiento de requisitos	$(\text{Requisitos entregados} / \text{requisitos requeridos}) * 100$	Mide si los requisitos se están cumpliendo de acuerdo a lo programado
% Asistencia de reuniones	$(\# \text{ Personas asistentes} / \# \text{ personas citadas}) * 100$	Definir si las reuniones tuvieron la acogida necesaria
% Reuniones de seguimiento	$(\text{No. Reuniones realizadas} / \text{no. Reuniones proyectadas}) * 100$	Controlar la realización de las reuniones planificadas
% Cumplimiento de actividades	$(\text{Actividades finalizadas} / \text{actividades fijadas}) * 100$	Evaluar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada departamento o persona

Elaborado por: La Autora

4.2. Subcapítulo D2. Plan de gestión del Alcance

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.2.1. Plan de gestión del alcance

A través de este plan se establece el alcance del presente proyecto, orientado a través de los diferentes documentos que permitirán establecer los diferentes entregables, como de los paquetes que los componen, lo que facilitará la elaboración del EDT, la misma que facilitará la elaboración de los diversos entregables.

- **Objetivo**

Definir el método a seguir para definir las actividades y procesos del enunciado de alcance, creación, seguimiento y aprobación de la EDT, en la que se describirán los entregables y el control de cambios que se puedan efectuar en la ejecución del proyecto, para la implementación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas, para la empresa Rana Bonita del cantón Zamora.

4.2.2. Definición del alcance del proyecto

Al momento de realizar la definición del alcance del proyecto se seguirán los siguientes pasos:

4.2.2.1. Desarrollo del enunciado

Al momento de realizar el enunciado se establecen varias actividades a seguir entre las que se citan:

- Elaboración del enunciado del alcance por parte de la Directora del Proyecto, haciendo uso de las entradas: Dirección del proyecto y acta de constitución y soportándose en los entregables de plan de ventas, plan de marketing y plan de distribución, para la comercialización de ancas de rana en el cantón Zamora.

- Revisión del alcance de parte del patrocinador del proyecto, propietario de la empresa comercializadora de ancas de rana; en caso de existir modificaciones y revisiones al alcance del proyecto, se lo procederá aprobar en reunión posterior entre la Directora, El patrocinador y los interesados claves en la comercialización de las ancas de rana.
- Una vez definido el alcance del proyecto se procederá entregar una copia del documento a los interesados del proyecto, que en el presente caso serán los representantes de los distintos supermercados, con los cuales se firmará el convenio de alianza estratégica, los interesados revisarán el documento por lo cual tendrán un límite de plazo de tres días para hacer cualquier tipo de sugerencia, la que se deberá hacer llegar a través de oficio correspondiente hacia la Directora del proyecto quien luego de la revisión respectiva, analizará la factibilidad de tomar en cuenta las recomendaciones solicitadas.
- Los cambios que sean aprobados por parte de la Directora, deberán ser comunicados al Patrocinador del proyecto, que en el presente caso es el propietario de la empresa Rana Bonita, de existir la aprobación se revisará las referencias existentes y se actualizará toda la información, actuando de acuerdo al plan de comunicación y se dé a conocer los cambios a todos los interesados sobre los cambios aplicados, finalmente se procederá a emitir el enunciado de alcance. En caso de que los cambios solicitados a través de oficio no sean aprobados ya sea por la Directora o por el patrocinador la documentación será archivada de forma ordenada.

4.2.2.2. Desarrollo de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Para el desarrollo de la EDT se consideran distintas actividades entre las que se establecen las siguientes:

La elaboración de la EDT, se lo realiza en función de los entregables del proyecto de comercialización de ancas de rana, para lo cual se establece el desarrollo de

cuatro entregables: Dirección del proyecto; Plan de ventas, Plan de marketing y Plan de distribución.

A partir de los entregables que conforman la EDT, se procede a subdividir en los diversos paquetes de trabajo por medio de los cuales se pueda dar por terminado los diversos entregables del proyecto.

Se realizará el diseño de la EDT, a través de un organigrama en el que se detallen los entregables y los paquetes de trabajo.

4.2.2.3. Desarrollo del Diccionario EDT

A partir de los entregables desarrollados y con la finalidad de ofrecer mayor información de los que se va a realizar en cada paquete y actividad se desarrolla el Diccionario del EDT en la que se establecerá las diferentes características de cada uno de los componentes del EDT, que en forma principal contendrá la siguiente información:

- El código, la actividad y el nombre del paquete de trabajo del EDT.
- Explicación sobre lo que realiza el paquete.
- Detalle de los entregables que se realizarán.
- Descripción de quien es responsable de cada tarea definida.

4.2.3. Control del alcance del proyecto

Para realizar cambios en el proyecto, se lo debe realizar a través de solicitudes que deben ser entregadas a la directora del proyecto, quien será la que la analizará en forma conjunta con su equipo de trabajo la pertinencia de realizar los cambios.

Los cambios serán realizados en concordancia con el EDT, es decir que el EDT servirá de guía y orientación para determinar la pertinencia de la realización de cambios.

Los cambios deberán ir de acuerdo al diccionario del EDT y se analizará los cambios que se den en los entregables del proyecto.

Es potestad de la directora del proyecto revisar y aprobar la solicitud del cambio, previo al análisis de los efectos que provocará en la EDT, una vez analizada se informará al Patrocinador para que se tome la decisión pertinente.

En caso de que los cambios sean aprobados se comunicará de parte del responsable del cambio sobre la nueva información que se generará para que sea tomada en consideración de parte de los otros interesados en el proyecto.

4.2.3.1. Validación del alcance

La validación del alcance se constituye en actividad, a través de la cual se acepta los entregables con cada uno de los paquetes y las actividades a realizarse y la aprobación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

4.2.3.2. Aceptación de entregables

En esta etapa se procederá a realizar la aprobación de cada uno de los entregables que conforman la EDT. Para que sea aprobado un entregable deberá reunir los siguientes requisitos:

Los entregables se los aceptará bajo la supervisión y control de los interesados en cada proceso.

La puesta en ejecución de los entregables será en forma conjunta entre el departamento de ventas y la supervisión de los delegados de parte de los Supermercados con los que se ha firmado Alianzas Estratégicas.

El control de calidad será realizada de parte de funcionarios de la Empresa Rana Bonita en coordinación con delegado de parte de los Supermercados.

4.2.3.3. Aceptación de la EDT

La elaboración del EDT está bajo responsabilidad de la Directora del Proyecto quien entregará su resultado final al patrocinador quien será el encargado de verificar los paquetes de trabajo y determinar si estos, permiten comercializar las ancas de rana de forma adecuada a través de las alianzas estratégicas firmadas.

4.2.1. Documentación de requisitos

Para lograr realizar la documentación de los requisitos se toma a consideración la información que se genera en la de gestión de la información, Basados en los datos existentes en la matriz poder/interés.

4.2.1.1. Requisitos de los Interesados

Gestión satisfactoria (Interesados No. 2 – 3- 4 – 5)

Dentro de este grupo se ubican todas aquellas personas que tienen relación directa con la realización del proyecto quienes necesitan de una gestión directa de información durante la ejecución del proyecto, en tal virtud se encuentran la directora, el coordinador de talento humano y el supervisor Ramón Alejandro Costa Muñoz; e ventas quienes serán los interesados directos en mejorar la comercialización de ancas de rana en Zamora.

Tabla 33. Documentación de requisitos de los interesados (Gestión satisfactoria)

Nombre Proyecto Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas				Documentación de Requisitos de Interesados		
Grupo		No. 1: Gestión Satisfactoria		Fecha		Mayo, 2017
Empresa		Rana Bonita		Revisado por		
Patrocinador		Propietario		Revisado por		
No.	Requerido por (stakeholder)	Requerimiento	Objetivo del Requerimiento	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
2	Judith Mireya Muñoz Urrego	Dirigir / Gerenciar el proyecto y entregar a los Patrocinadores y Supermercados estrategias que permitan comercializar ancas de rana de tal forma que se logre masificar su	Relacionar los procesos que se desarrollan para la comercialización de ancas de rana.	Alta	Cumplimiento del 100% de proyectos de inicio	Medición de desempeño de trabajo
3	Jorge Washington Reinoso Palma	Tener supermercados a los que se pueda distribuir ancas de rana que se produzca en la empresa Rana Bonita	Contar con un sistema de distribución de ancas de rana.	Alta	Producción de ancas de rana en un 75% comercializada	Informe de venta de ancas de rana
		Apoyar en la comercialización y elaboración de estrategias de marketing, que permitan que la población consuma una mayor cantidad de ancas de rana	Conseguir comercializar en mayor medida las ancas de rana.	Alta	Se aplican las estrategias de marketing en el 100% en los supermercados en alianza estratégica.	Cumplimiento de matrices de comercialización de ancas de rana

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

No.	Requerido por (stakeholder)	Requerimiento	Objetivo del Requerimiento	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
4	Carlos Geovanny Armijos	Controla el stock permanente que existe de ancas de rana y que se encuentre listo para comercializar, supervisa las entregas que se realizan a los supermercados y controlan las ventas que se realizan en determinados períodos de tiempo Emite calificación a los supermercados de acuerdo a cómo ellos van realizando las ventas de las ancas de rana para establecer de forma adecuada el ranking de las mismas.	Verificar que las ventas que se efectúan estén de acuerdo a lo programado. Controlar y verificar el cumplimiento de las ventas de los supermercados	Alta Alta	Cumplir con los niveles de venta de ancas de rana en un 75% Motivar a que los Supermercados vendan en un 100% los productos de ancas de rana entregados	Informe de venta de ancas de rana Certificados de venta y cumplimiento a los supermercados
5	Lizardo Raphael Villavicencio	Controlar la calidad de las ancas de rana de tal forma que se brinde un producto de calidad a la población de Zamora.	Garantizar que el producto cumpla con las normas de higiene y calidad	Alta	Un 90% de las ancas de rana cumple con las normas de higiene	Certificación de consumo del producto

Elaborado por: La Autora

Comunicación permanente: (Interesado No. 1 – 6 – 11)

Conseguir la comunicación y el flujo de la información entre al auspiciante o propietario, el especialista de gestión y uno de los representantes de los supermercados, quienes necesitan de esta información para conocer cómo se va desarrollando la comercialización de ancas de rana en Zamora; la forma en que fluye la información entre los interesados es la siguiente:

Tabla 34. Documentación de requisitos de los interesados (Comunicación permanente)

Nombre Proyecto Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas				Documentación de Requisitos de Interesados		
Grupo		No. 2: Comunicación permanente		Fecha		Mayo, 2017
Empresa		Rana Bonita		Revisado		
Patrocinador		Propietario				
No.	Requerido por (stakeholder)	Requerimiento	Objetivo del Requerimiento	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
1	Ramón Alejandro Costa Muñoz	Comercializar las ancas de rana que se produzcan en la empresa Rana Bonita en Zamora.	Disponer de alianzas estratégicas que faciliten la comercialización de ancas de rana	Alta	Estrategias de comercialización en un 100% implementadas	Informes de aplicación de estrategias.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

No.	Requerido por (stakeholder)	Requerimiento	Objetivo del Requerimiento	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
6	Ángel Eduardo García Flores	Informar sobre la calidad y cantidad de ancas de rana que se producen y asesoran de las cantidad a comercializar	Informar sobre las características de las ancas de rana	Alta	Verificación del 100% de la calidad de las ancas de rana producidas.	Informes de calidad del producto.
11	Fausto Roberto Soto Morocho	Representa a los supermercados e informa sobre cómo se va dando la comercialización de ancas de rana	Comunicar entre las necesidades de los supermercados y la capacidad de la empresa Rana	Alta	Que el 100% de los supermercados se encuentren de acuerdo con la comercialización de las ancas de rana	Informes entregados por los supermercados.

Elaborado por: La Autora

Recepción de información (Interesados No. 8 – 9 – 10)

Quienes hacen de receptores de información de cómo se va consolidando la comercialización de ancas de rana en Zamora, son los gerentes de los supermercados quienes desean saber si el mercado zamorano, la información que reciben son aquellos informes en los que se da a conocer sobre los niveles de venta, y de esta forma poder tomar decisiones en cuanto a incrementar su nivel de comercialización de ancas de rana, es así que el flujo de información se sigue de acuerdo a la siguiente matriz.

Tabla 35. Documentación de requisitos de los interesados (Recepción de información)

Nombre Proyecto				Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas			Documentación de Requisitos de Interesados		
Grupo				No. 3: Recepción de información			Fecha		
Empresa				Rana Bonita			Mayo, 2017		
Patrocinador				Propietario			Revisado por		
No.	Requerido por (stakeholder)	Requerimiento	Objetivo del Requerimiento	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación			
8	Diego Andrés Campoverde Vivanco	Control de los niveles de venta en los supermercados de ancas de rana	Cumplir con las cláusulas establecidas en los alianzas estratégicas	Alta	Los Supermercados venden el 100% del producto que les llega	Cumplimiento de alianzas estratégicas			
9	Enma Liduvina Encarnación Bravo	Control de la calidad del producto en los diferentes exhibidores de los supermercados que firmaron las	Ofrecer producto de buena calidad a la población de Zamora.	Alta	El 100% del producto cumple las normas para comercialización	Informes de venta			
10	Damaris Cajilima Guerrero	Control y supervisión del cumplimiento de las estrategias de marketing de parte de la empresa rana Bonita	Garantizar a los supermercados que se tenga conocimiento del producto ancas de rana de parte de la población	Alta	Estrategias de marketing se aplican en un 100%	Informe de cumplimiento de estrategias de marketing			

Elaborado por: La Autora

Monitoreo (Interesados No. 7)

El control del flujo de información que se da durante el proyecto está a cargo del Contador quien recibe información sobre cómo están los niveles de venta y los ingresos que tiene durante la comercialización de ancas de rana, por lo cual se detalla el siguiente flujo de información.

Tabla 36. Documentación de requisitos de los interesados (monitoreo)

Nombre Proyecto		Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas		Documentación de Requisitos de Interesados		
Grupo		No. 4: Monitoreo		Fecha		Mayo, 2017
Empresa		Rana Bonita		Revisado por		
Patrocinador		Propietario		Revisado por		
No.	Requerido por (stakeholder)	Requerimiento	Objetivo de Requerimiento	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
7	Jhonathan Andrés Román Toral	Supervisar y controlar el cumplimiento de las ventas como del cumplimiento de las estrategias de marketing.	Cumplir con las expectativas de venta de la empresa y los supermercados	Alta	Cumplimiento del 100% de las alianzas estratégicas	Acta de compromiso aprobada por las partes interesadas.

Elaborado por: La Autora

4.2.2. Línea base del Alcance

Al elaborar la línea base del proyecto se inicia a partir de las tres partes, que componen el proyecto, las cuales son: el enunciado del proyecto, la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y el diccionario para la EDT, en los mismos se detalla todos los entregables, paquetes de trabajo y actividades a realizarse.

4.2.3. Enunciado del Alcance del Proyecto

Se plantea como solución a realizarse para la empresa Rana Bonita: y lograr la comercialización de ancas de rana el proyecto de “Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas”, propuesta que debe reunir los siguientes requisitos:

La comercialización de ancas de rana se la realizará en la ciudad de Zamora, que cuenta con una población de 25.255 habitantes de acuerdo a datos del INEC en su Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010, por lo cual a través de la comercialización de ancas de rana se satisfecerá un mercado que aún no tiene la demanda cubierta por este producto.

Para lograr comercializar las ancas de rana se hará a través de la firma de alianzas estratégicas con los principales Supermercados que se encuentran con residencia en la ciudad de Zamora y que son los principales abastecedores de productos de primera necesidad.

A través de las alianzas estratégicas se tendrá el producto ancas de rana en constante exhibición para que se pueda comercializar, por ello es importante que se lo distribuya de forma eficiente y de esta forma evitar que exista desabastecimiento en la población por adquirir el anca de rana

Para lograr informar sobre el producto se plantea reforzar el producto por medio de estrategias de marketing que den a conocer como es el producto que se ofrece las principales plazas en las que se lo puede encontrar, el precio al que estará disponible y la promoción que se dará para incrementar la demanda de las ancas de rana.

El criterio para lograr comercializarse deberá ser: cumplir estándares de higiene y sanidad. Tanto el productor como los supermercados que firmen la alianzas estratégicas deben cumplir y garantizar a la población un adecuado producto que sea apto para el consumo humano.

De ser necesario realizar cambios durante la ejecución del proyecto estas se las realizará previa aceptación de parte de la Directora del Proyecto y del Patrocinador quienes luego de un análisis de los cambios que se implementarán la realizarán.

4.2.1. Entregable del proyecto

Creación de una nueva línea de negocio como lo es las ancas de rana a través de alianzas estratégicas, que serán firmadas con los principales supermercados de la ciudad de Zamora, en la que se establezca de forma clara las cláusulas que deben reunir para la comercialización de ancas de rana.

4.2.2. Definición de entregables del proyecto y Criterio de aceptación

a) Plan de dirección del proyecto. Entregable que facilitará la realización del proyecto en todas sus etapas hasta su culminación, contendrá los siguientes paquetes.

- Acta de constitución
- Sub planes de ejecución
- Reuniones de seguimiento
- Acta de entrega recepción del proyecto

De acuerdo a los paquetes que se han establecido para este proyecto se elabora el siguiente criterio de aceptación:

Las actas de constitución de dirección del proyecto deben estar elaboradas en un 100%, con todas las cláusulas, para ser aprobadas y legalizadas con las firmas del patrocinador y de la Directora del proyecto.

b) Plan de ventas: Se establecen las diferentes actividades que se realizarán para lograr incrementar las ventas a través de un adecuado cuidado del producto como lo es las ancas de rana.

- Normas de cuidado, manejo e higiene del producto
- Proceso de envasado y empaquetado del producto
- Elaboración y colocación de etiquetas en el producto para la venta
- Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados
- Cronograma de ejecución de planes
- Matriz de control de plan de ventas

Para lograr cumplir con estos paquetes del proyecto se toman a consideración los siguientes criterios de aceptación:

El plan de ventas debe estar elaborado al 100% sobre normas de higiene, método de envasado y colocación de etiquetas, así como la firma y ejecución de las alianzas estratégicas entre el patrocinador y los administradores de los Supermercados

c) Plan de marketing: Se establecen las diferentes normas a través de las cuales se elaborará las diferentes estrategias orientadas a las 4P, para la comercialización de las ancas de rana.

- Matriz de implementación de estrategias de producto
- Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias.
- Matriz de estrategias de publicidad y promoción
- Matriz de control de plan de marketing.

Se ha establecido el siguiente criterio de aceptación para lograr cumplir con el entregable:

El plan de marketing debe contener las diferentes matrices para implementar las estrategias de producto, plaza, precio y promoción, desarrolladas en un 100% y aplicadas en los diferentes supermercados de Zamora.

d) Plan de distribución: establece las estrategias adecuadas para lograr entregar el producto de manera adecuada en los diversos supermercados con los que se ha firmado la alianza estratégica.

- Matriz de distribución de producto
- Supervisión y control de los productos antes de caducidad
- Matriz de control de plan de distribución

Para lograr cumplir con los diversos paquetes del proyecto se establecen los siguientes criterios de aceptación:

Efectuar el plan de distribución del producto en el que debe estar desarrollado en un 100% con todas las características que impliquen una adecuada distribución de las ancas de rana en la ciudad de Zamora.

4.2.3. Restricciones

Que la nueva línea de negocio y alianzas estratégicas se culmine en el tiempo de 60 días laborables, lo cual permitiría contar con datos claros sobre los niveles de venta de ancas de rana en Zamora.

Para la implementación de la nueva línea de negocio y de las alianzas estratégicas no sobrepase el valor de 29.975,00 dólares; lo que excedería al presupuesto establecido.

Que la empresa Rana Bonita intente utilizar otros supermercados de los que no se ha establecido alianzas estratégicas para la comercialización de ancas de rana, lo cual perjudicaría al mercado.

Que las líneas de negocio estén implementadas, de tal forma se brinde información del producto a quienes intervienen en la alianza estratégica, lo cual permita una mejor comercialización de las ancas de rana en el mercado zamorano.

4.2.4. Supuestos

El departamento de ventas de la empresa Rana Bonita debe cumplir con las cantidades establecidas para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.

Los supermercados que firmen las alianzas estratégicas para la comercialización de ancas de rana, deben brindar información necesaria como colaborar en todo momento con la realización del diseño e implementación de las estrategias de marketing que posibiliten una mayor comercialización de ancas de rana.

Los documentos de alianzas estratégicas deberán de tener cláusulas que los dos intervinientes estén de acuerdo y que tengan beneficios mutuos de tal forma que consoliden su economía.

La información existente por comercialización de ancas de rana debe estar disponible en todo momento para los interesados del proyecto y de esta forma tener una mejor comunicación.

De forma mensual se deberá reunir la Directora del proyecto, Patrocinador y representantes de los supermercados que firmen las alianzas estratégicas de tal forma que se analice la información de las ventas de ancas de rana y de esta forma poder analizar posibles cambios de ser necesario.

4.2.5. Exclusiones

Las actas de constitución del proyecto no podrán ser reformadas en los tiempos establecidos, debido a que esto alteraría el desarrollo y comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.

En el plan de ventas no se contempla la distribución de ancas de rana con otros supermercados en la ciudad de Zamora, como el abrir otro centro de acopio de parte de la empresa para incrementar ventas.

El plan de marketing no implica la difusión de campañas masivas a través de medio de comunicación como la televisión, debido a que no se cuenta con el presupuesto para este tipo de promoción.

En lo referente al plan de distribución se lo realizará a través del uso de vehículos de la propia empresa no se contempla elaborar convenios con otras empresas para distribuir el producto en los principales supermercados que sean los autorizados para la venta de las ancas de rana.

4.2.6. Estructura del desglose de trabajo (EDT)

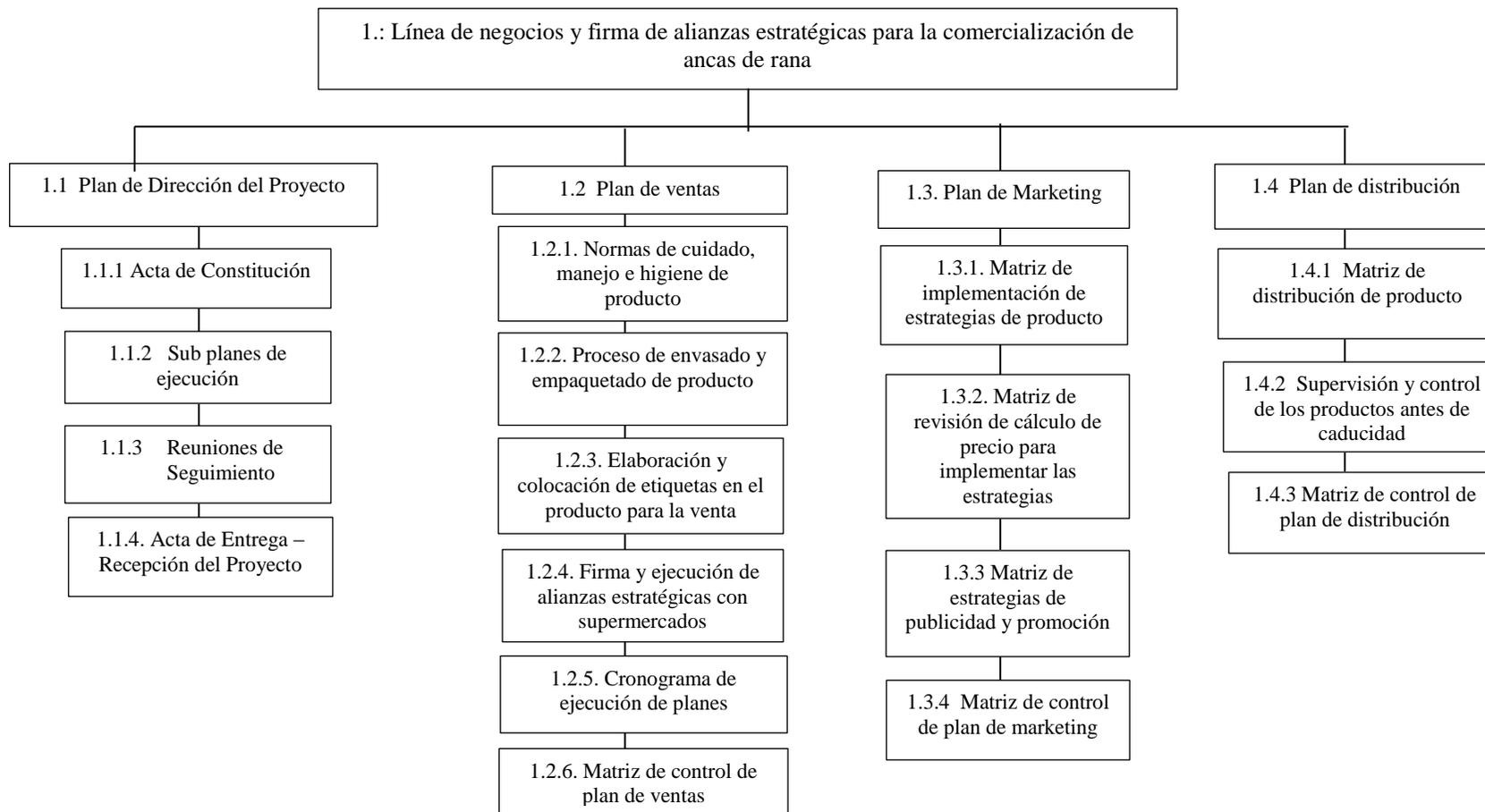


Gráfico 6. Estructura de desglose del EDT

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.2.7. Diccionario de la EDT

La EDT elaborada y diseñada para comercializar ancas de rana a través de alianzas estratégicas se plantea por medio de 6 entregables que son la dirección del proyecto, plan de ventas, plan de marketing, plan de distribución, ejecución de planes y control y evaluación, las que contendrán los diversos paquetes de trabajo.

Entregable 1: Dirección del proyecto

En este entregable se encuentran todas las directrices para que se inicie el proyecto se define la estructura de cómo se efectuarán las alianzas estratégicas para la comercialización de la nueva línea de negocio como lo es las ancas de rana en la ciudad de Zamora.

Tabla 37. Diccionario EDT. Entregable Dirección del proyecto

Entregable 1.1.1.	Acta de constitución del proyecto				
Descripción	Se realiza la definición de manera clara los diversos lineamientos, que orientarán el desarrollo de los entregables del proyecto, por lo cual se establece				
Criterios de aceptación	Aprobación del 100% del contenido del acta de constitución del proyecto que permita comercializar ancas de rana a través de alianzas estratégicas con supermercados.				
Actividades principales	Elaborar acta de constitución Aprobar acta de constitución del proyecto				
Duración	2 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	16/02/2017
Costos	262,50 dólares				
Recursos	Directora y patrocinador				
Responsable	Judith Mireya Muñoz Urrego; Ramón Alejandro Costa				

Entregable 1.1.2.	Sub planes de ejecución				
Descripción	Establecer los diferentes planes que contendrá el desarrollo de la propuesta para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.				
Criterios de aceptación	Definir en un 100% como se deben efectuar los diferentes planes del proyecto.				
Actividades principales	Elaborar el plan de gestión del alcance Elaborar el plan de gestión del tiempo Elaborar el plan de gestión de calidad Elaborar el plan de gestión de costo Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto				

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Duración	14,75 días	Comienzo	20/02/2017	Fin	14/03/2017
Costos	450 Dólares				
Recursos	Coordinador de talen humano, Supervisor de producción, Control de ventas, Patrocinador, Directora				
Responsable	Jorge Washington Reino Palma, Lizardo Raphael Villavicencio, Jhonatán Andrés Ramón Toral, Judith Mireya Muñoz Urrego, Ramón Alejandro Costa.				

Entregable 1.1.3.	Reuniones de seguimiento				
Descripción	Actividades en las que se reúnen los diferentes directores del proyecto para la elaboración de los diferentes planes de ejecución.				
Criterios de aceptación	Revisión 100% de los planes de ejecución y aprobación de los mismos.				
Actividades principales	Realizar reuniones Elaborar informes				
Duración	46 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	24/04/2017
Costos	50,00 Dólares				
Recursos	Director				
Responsables	Judith Mireya Muñoz Urrego				

Entregable 1.1.4.	Acta de entrega recepción de proyecto				
Descripción	Acta en la que constan todos los puntos y requisitos para que el proyecto para comercializar ancas de rana pueda ser ejecutado en la ciudad de Zamora				
Criterios de aceptación	Acta en un 100% íntegra con todos los puntos establecidos y de forma clara.				
Actividades principales	Elaboración de actas				
Duración	19 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	15/03/2017
Costos	100 Dólares				
Recursos	Director				
Responsables	Judith Mireya Muñoz Urrego				

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Entregable 2: Plan de ventas

Las ventas deben ser establecidas de forma clara de tal forma que se defina las características que debe tener el producto y cómo se lo debe adecuar hasta llegar a los diferentes supermercados en los que se comercialice las ancas de rana en los supermercados de Zamora.

Tabla 38. Diccionario del EDT Entregable plan de ventas

Entregable 1.2.1.	Normas de cuidado, manejo e higiene de producto				
Descripción	Proponer y adecuar las normas de higiene que sean necesarias para garantizar un producto de primera calidad				
Criterios de aceptación	Normas que se encuentren en un 100% dentro de las establecidas por las leyes ecuatorianas.				
Actividades principales	Establecer Normas de Higiene Aprobar Normas de Higiene Socializar Normas de Higiene Cuidar y limpiar el área de almacenaje Cuidar que el transporte vehicular cumpla con las normas de higiene.				
Duración	94 días	Comienzo	01/03/2017	Fin	14/07/07
Costos	1.475,00 dólares				
Recursos	Supervisor de ventas, Patrocinador, Directora, especialista en gestión, Supervisor de producción				
Responsable	Jhonatán Andrés Ramón Toral, Judith Mireya Muñoz Urrego, Ramón Alejandro Costa, Ángel Eduardo García Flores, María Rosaura Cajas Toledo, Juan Andrés Robles Pérez.				

Entregable 1.2.2.	Proceso de envasado y empaquetado de producto				
Descripción	Establecer las normas a tener en cuenta al momento de realizar el envasado y empaquetado del producto hasta llegar a las diferentes puntos de venta				
Criterios de aceptación	El producto que se elabora cumple el 100% de los requisitos para ser comercializada en los diferentes supermercados en alianza estratégica				
Actividades principales	Diseñar envases en diferentes presentaciones Clasificar ancas de rana Pesar y empaquetar				
Duración	94,75	Comienzo	01/03/2017	Fin	14/07/2017
Costos	6.087,50 dólares				
Recursos	Especialista en gestión, Supervisor de producción, Control de ventas				
Responsable	Carlos Bolívar Torres Calderón, Juan Carlos Palta, Ramiro Javier Camacho Llanez.				

Entregable 1.2.3.		Elaboración y colocación de etiquetas en el producto para la venta			
Descripción	Poner al producto que se encuentra preparado en los envases las etiquetas que lo identifiquen definiendo de forma clara el contenido, los nutrientes y los permisos para su comercialización.				
Criterios de aceptación	Productos etiquetados de forma correcta en un 100% que posibiliten diferenciarlo de otros productos similares.				
Actividades principales	Diseñar etiquetas Diagramar las etiquetas Imprimir etiquetas Colocar etiquetas				
Duración	104,5 días	Comienzo	01/03/2017	Fin	14/07/2017
Costos	6.087,50 dólares				
Recursos	Control de ventas, Supervisor de ventas, Coordinador de talento humano.				
Responsable	Jhonathán Andrés Ramón Toral; Roberto Hernán Jaramillo, Jorge Washington Reinoso Palma, Delia Angélica Flores				

1.2.4.		Firma y ejecución de alianza estratégicas			
Descripción	Reuniones y revisión de los documentos de alianza estratégica entre el director, el patrocinador y los representantes de los supermercados.				
Criterios de aceptación	Los documentos de alianza estratégica debe estar elaborado en un 100%				
Actividades principales	Elaboración de alianzas estratégicas Aprobar y firmar alianzas estratégicas				
Duración	10,75 Días	Comienzo	15/02/2017	Fin	03/03/2017
Costos	500,00 Dólares				
Recursos	Directora, Patrocinador				
Responsable	Judith Mireya Muñoz Urrego, Ramón Alejandro Costa				

1.2.5.		Cronograma de ejecución de planes			
Descripción	Establecimiento de fechas en los que se iniciarán con los diferentes planes para mejorar la comercialización de ancas de rana en Zamora				
Criterios de aceptación	Definición del 100% de las fechas en las que se inicia con la ejecución de los planes				
Actividades principales	Definir fechas de implementación Comunicar a supermercados el cronograma de ejecución de planes Implementar los planes de comercialización				
Duración	36,25 Días	Comienzo	15/02/2017	Fin	10/04/2017
Costos	2.200,00 Dólares				
Recursos	Directora patrocinador, Control en ventas				
Responsables	Judith Mireya Muñoz Urrego, Ramón Alejandro Costa, Jhonathán Andrés Ramón Toral, Diego Andrés Campoverde				

1.2.6.		Matriz de control y evaluación del plan de ventas			
Descripción	Se establecerá el control para la realización de las ventas y mantener un adecuado nivel de las ancas de rana en el mercado zamorano.				
Criterios de aceptación	Control de ventas en un 95 del producto en los diferentes supermercados que firmen las alianzas estratégicas.				
Actividades principales	Diseñar el método de control para el plan de ventas Evaluar el nivel de ventas.				
Duración	58,75 días	Duración	58,75 días	Duración	58,75 días
Costos	1.050,00 dólares				
Recursos	Especialista en gestión, Coordinador de Talento Humanos				
Responsable	Ángel Eduardo García Flores, Jorge Washington Reinoso Palma				

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Entregable 3: Plan de Marketing

Al momento de establecer las estrategias de marketing se basa en las 4 P (Precio, Plaza, Promoción y Producto), estrategias que buscan consolidar el producto ancas de rana en el mercado zamorano con la finalidad de satisfacer y cubrir la demanda existente a través del convenio de alianzas estratégicas con supermercados de la ciudad de Zamora.

Tabla 39. Diccionario del EDT Entregable plan de marketing.

Entregable 1.3.1.		Matriz de implementación de estrategias de producto				
Descripción	Se establece las características que debe tener el producto que será comercializado de ancas de rana					
Criterios de aceptación	Determinar la calidad del producto de acuerdo al 100% de características					
Actividades principales	Definir estrategias del producto Elaborar estrategias de Producto Socializar estrategias del producto					
Duración	35,75 días	Comienzo	15*02/2017	Fin	07/04/2017	
Costos	3.200,00 dólares					
Recursos	Coordinador de Talento Humano, Supervisor de producción					
Responsable	Jorge Washington Reinos Palma, Lizardo Raphael Villavicencio					

Entregable 1.3.2.		Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias correspondientes				
Descripción	Establecer a través de la determinación del valor de costos y comparación con proveedores el mejor valor para el producto.					
Criterios de aceptación	Que el precio sea competitivo en el mercado zamorano y se encuentre dentro del rango estimado.					
Actividades principales	Establecer las variables del precio Definir el precio de la competencia Determinar el precio del producto					
Duración	6,75 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	23/02/2017	
Costos	2.900,00 dólares					
Recursos	Control de ventas, Patrocinador, Directora					
Responsable	Jhonatán Andrés Ramón Toral, Judith Mireya Muñoz Urrego, Ramón Alejandro Costa					

Entregable 1.3.3.		Matriz de estrategias de publicidad y promoción				
Descripción	Se definirán cuáles son las estrategias para captar una mayor cantidad de consumidores a través de promociones y la publicidad del producto ancas de rana.					

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Criterios de aceptación	Elaborar y aplicar el 75% de las promociones y de la publicidad programada.				
Actividades principales	Determinar los medios para promocionar el producto Aprobar los tipos de medios a utilizar Elaborar las campañas publicitarias Revisar el tipo de promoción deseada Establecer las promociones a brindar.				
Duración	33,75 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	05/04/2017
Costos	4.450,00 dólares				
Recursos	Gerente DICA VI, Directora, Patrocinador, Gerente de MERCAMAX				
Responsable	Diego Andrés Campoverde, Judith Mireya Muñoz Urrego, Ramón Alejandro Costa, Damaris Cajilima Guerrero.				

Entregable 1.3.4.	Matriz de control y evaluación del plan de marketing				
Descripción	Se definirá el control para determinar cómo revisar el producto, el análisis permanente del precio, la plaza y las promociones a realizarse				
Criterios de aceptación	Aplicación del 75% de las estrategias de marketing en el mercado zamorano.				
Actividades principales	Elaborar estrategias de control para el plan de marketing Evaluar los resultados de las estrategias de marketing.				
Duración	67,75 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	25/05/2017
Costos	350,00 dólares				
Recursos	Especialista en gestión, Coordinador de talento humano				
Responsable	Ángel Eduardo García Flores, Jorge Washington Reinoso Palma				

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Entregable 4: Plan de distribución

En lo que respecta a la distribución esta se la debe efectuar en base a la ubicación de los diversos supermercados en Zamora, esto con la finalidad de cubrir toda la ciudad a través de contar con productos siempre disponibles de buena calidad en los diferentes puntos de venta.

Tabla 40. Diccionario del EDT Entregable Plan de distribución.

Entregable 1.4.1.		Matriz de distribución de producto			
Descripción	Se define como se realizará la distribución de las ancas de rana el proceso a seguir desde la empresa hasta los supermercados que firmen la alianza estratégica.				
Criterios de aceptación	Ruta de distribución y normas a cuidar en un 100% funcional.				
Actividades principales	Definir la ubicación de Supermercados Establecer ruta a seguir.				
Duración	5 días	Comienzo	08/02/2017	Fin	15/02/2017
Costos	800 dólares				
Recursos	Supervisor de ventas				
Responsable	Carlos Geovanny Armijos				

Entregable 1.4.2.		Supervisión y control de los productos antes de caducidad			
Descripción	Efectuar el control de las normas y requisitos que debe reunir para estar en el mercado.				
Criterios de aceptación	Determinar que el producto reúna el 75% de las características para la comercialización de ancas de rana.				
Actividades principales	Revisar tiempo de caducidad del producto Revisar funcionamiento de congeladores.				
Duración	102.75 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	14/07/2017
Costos	700 dólares				
Recursos	Gerente de bodega Central, Gerente de Supermercado Zamora				
Responsable	Enma Liduvina Encarnación Bravo, Fausto Roberto Soto Morocho				

Entregable 1.4.3.		Matriz de control de plan de distribución			
Descripción	Se supervisará de forma permanente cómo se ha efectuado el recorrido y entrega del producto en los diferentes locales de alianzas estratégicas.				
Criterios de aceptación	Plan de distribuidos se ejecuta en un 90% de su totalidad cubriendo todos los supermercados en alianza estratégica.				
Actividades principales	Medir y evaluar los tiempos de distribución del producto Verificar la calidad del producto.				

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Duración	40 días	Comienzo	15/02/2017	Fin	14/04/2017
Costos	350,00 dólares				
Recursos	Especialista en gestión, Coordinador de talento humano				
Responsable	Ángel Eduardo García Flore, Jorge Washington Reinoso Palma				

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.3. Subcapítulo D3. Plan de Gestión del Tiempo

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO			
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas		
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego		Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz		Gerente Propietario

4.3.1. Plan de gestión de cronograma

A través del establecimiento de la gestión del cronograma permitirá definir los recursos necesarios en cuanto a tiempo para el cumplimiento de los diferentes objetivos que buscan efectuar el proyecto para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.

- **Metodología del cronograma**

De acuerdo a la metodología que se utiliza en el presente proyecto se establece el siguiente cronograma:

- Método de diagramación pro procedencia (PDM)
- Método de ruta crítica

Herramienta del cronograma

Para el diseño del cronograma se utilizan distintas herramientas que facilitan la determinación del tiempo entre las que se encuentran los criterios y análisis técnicos de los involucrados, el paquete informático Microsoft Project, de acuerdo a lo establecido se determina que se puede variar el tiempo en un rango de $\pm 5\%$

Formatos y reportes del cronograma

De acuerdo a la utilización del paquete informático Microsoft Project 2010, en el cual se plantean los siguientes formatos.

- Identificación y secuencia de actividades
- Red de proyectos
- Estimación de Recursos y duraciones
- Reporte de rendimiento del proyecto

Gestión del proceso

La gestión del proceso establece de qué manera se planeará el cronograma para el ejercicio de tener un marco referencial al momento de destinar los tiempos a cada actividad que se ha desglosado en la EDT.

Identificación de la Actividad

Posterior a la aprobación del Enunciado del Alcance, la EDT y el Diccionario de la EDT se procede a realizar lo siguiente:

Red del Proyecto

Se define la red del proyecto basándose en los entregables del proyecto.

Luego, de manera independiente, se grafica la red del proyecto de las actividades de cada fase del proyecto, utilizando el paquete informático Microsoft Project 2010.

Tabla 41. Descripción de actividades del proyecto

Código	Nombre de tarea	Detalle de la Tarea
1	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
1.1	Dirección del Proyecto	
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	
1.1.1.1	Elaborar Acta de Constitución	Documento que da inicio el proyecto de comercialización de ancas de rana en Zamora.
1.1.1.2	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	Acto en el cual la directora y el patrocinador aprueban el acta de inicio.
1.1.1.3	Acta de Constitución elaborada y aprobada (Hito)	
1.1.2	Sub planes de ejecución	
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del alcance	Documento en el que se inicia la gestión del proyecto en lo referente al alcance que tendrá el proyecto
1.1.2.2	Elaborar el plan de gestión del tiempo	Se realiza el detalle del tiempo al cual afectará el proyecto para la comercialización de ancas de rana
1.1.2.3	Elaborar el plan de gestión de calidad	Documento en el que se establece las normas de calidad que deberá tener el proyecto
1.1.2.4	Elaborar el plan de gestión de costo	Informe en el cual se establece el costo para lograr que se comercialice ancas de rana
1.1.2.5	Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto	Documento en el cual los directores del proyecto aprueban la dirección del proyecto
1.1.2.6	Plan de Dirección del Proyecto elaborado y aprobado (Hito)	
1.1.3	Reuniones de seguimiento	
1.1.3.1	Realizar reuniones	Acto en el cual se reúnen para dar por aprobado la dirección del proyecto
1.1.3.2	Elaborar informes	Documento en el que se detalló lo acontecido en la reunión.
1.1.3.3	Actas de reuniones aprobadas (Hito)	
1.1.4	Acta de entrega recepción del proyecto	
1.1.4.1	Elaborar actas	Documento legal que sirve para registrar a los acuerdos conseguidos.
1.1.4.2	Actas Aprobadas (Hito)	
1.2	Plan de Ventas	
1.2.1	Normas de manejo, cuidado e higiene de producto	
1.2.1.1	Establecer Normas de Higiene	Documento en el que se detallan las distintas normas de higiene que debe tener la empresa en el proceso productivo
1.2.1.2	Aprobar Normas de Higiene	Informe en el que se da por aprobado las normas de higiene establecidas en el documento
1.2.1.3	Socializar Normas de Higiene	Acto por medio del cual se da a conocer a todos los involucrados en la comercialización cómo se debe tratar el producto

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Nombre de tarea	Detalle de la Tarea
1.2.1.4	Cuidar y limpiar el área de almacenaje	Actividades que se deben realizar para mantener siempre limpia el área en la que estará el producto
1.2.1.5	Cuidar que el transporte vehicular cumpla con las normas de higiene	Actividades a tomar en cuenta al momento de cuidar de una buena higiene en el transporte
1.2.1.6	Elaborar y aprobar normas de Higiene (Hito)	
1.2.2	Proceso de envasado y empaquetado de producto	
1.2.2.1	Diseñar envases en diferentes presentaciones	Elaborar la presentación y estética de los envases
1.2.2.2	Clasificar ancas de rana	Proceso mediante el cual se escoge el producto de acuerdo al tipo de producto existente
1.2.2.3	Pesar y empaçar	Proceso mediante el cual se pesa y empaça el producto antes de ser comercializado
1.2.2.4	Producto envasado y empaquetado (Hito)	
1.2.3	Elaborar y colocar etiquetas	
1.2.3.1	Diseñar etiquetas	Proceso a través del cual se establece la mejor imagen corporativa que va a tener el envase
1.2.3.2	Diagramar las etiquetas	Proceso tecnológico a través del cual se realiza el diseño de las etiquetas
1.2.3.3	Imprimir etiquetas	Proceso a través del cual se imprime todas las etiquetas que tendrán los envases
1.2.3.4	Colocar etiquetas	Actividad a través de la que se procede a colocar las etiquetas en los envases del producto
1.2.3.5	Etiquetas diseñadas y colocadas (Hito)	
1.2.4	Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados	
1.2.4.1	Elaborar de alianzas estratégicas	Documento en el que se establecen las cláusulas que tendrán los intervinientes en la comercialización
1.2.4.2	Aprobar y firmar alianzas estratégicas	Acto en el cual se aprueba la alianza que se firmará con los Supermercados
1.2.4.3	Alianzas estratégicas aprobadas (Hito)	
1.2.5	Cronograma de Ejecución de planes	
1.2.5.1	Definir fechas de implementación	Establecer todas las fechas a través de las cuales se implementará los diversos planes
1.2.5.2	Comunicar a supermercados el cronograma de ejecución de planes	Socializar con los supermercados desde cuando se entregará el producto y cómo se realizara su revisión
1.2.5.3	Implementar los planes de comercialización	Iniciar con el desarrollo y ejecución de los planes para comercializar ancas de rana
1.2.5.4	Cronograma de planes establecido y aprobado (Hito)	
1.2.6	Matriz de control y evaluación del plan de ventas	
1.2.6.1	Diseñar el método de control para el plan de ventas	Definir las actividades que permitirá mantener en buen estado las ancas de rana

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Nombre de tarea	Detalle de la Tarea
1.2.6.2	Evaluar el nivel de ventas	Revisión de los niveles de venta logrados y compararlos con las ventas que se preveían
1.2.6.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de ventas (Hito)	
1.3	Plan de Marketing	
1.3.1	Matriz de implementación de estrategias del Producto	
1.3.1.1	Definir estrategias del producto	Establecer las mejores estrategias para lograr tener un buen producto.
1.3.1.2	Elaborar estrategias de Producto	Las estrategias del producto se ponen en práctica con la finalidad de conseguir una mejor imagen
1.3.1.3	Socializar estrategias del producto	Estas estrategias deberán ser socializadas con los supermercados.
1.3.1.4	Estrategias del producto Elaboradas y Aprobadas (Hito)	
1.3.2	Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias	
1.3.2.1	Establecer las variables del precio	Definir las variables que intervienen al momento de establecer el precio del producto
1.3.2.2	Definir el precio de la competencia	Analizar los diferentes precios que tiene la competencia en el mercado
1.3.2.3	Determinar el precio del producto	A través de las variables y del precio de la competencia se define el precio del producto
1.3.2.4	Precio del Producto establecido y aprobado (Hito)	
1.3.3	Matriz de Estrategias de publicidad y promoción	
1.3.3.1	Determinar los medios para promocionar el producto	Establecer que tipos de medios existen en Zamora para efectuar la promoción del producto
1.3.3.2	Aprobar los tipos de medios a utilizar	De los medios definidos se procede aprobar los idóneos que permitan comercializar el producto
1.3.3.3	Elaborar las campañas publicitarias	Efectuar el diseño de las campañas publicitarias que mejor se adapten para lograr la comercialización
1.3.3.4	Revisar el tipo de promoción deseada	Se procede a revisar los tipos de promociones que se van a dar
1.3.3.5	Establecer las promociones a brindar	En forma conjunta con los Supermercados se establece cuáles son las mejores que se puedan dar
1.3.3.6	Estrategias de publicidad y promoción aprobadas (Hito)	
1.3.4	Matriz de control y evaluación del plan de marketing	
1.3.4.1	Elaborar estrategias de control para el plan de marketing	Establecer las normas que permitan realizar un adecuado marketing
1.3.4.2	Evaluar los resultados de las estrategias de marketing	Analizar si se ha logrado establecer una cultura alimentaria a través de las ancas de rana en Zamora

Código	Nombre de tarea	Detalle de la Tarea
1.3.4.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de marketing (Hito)	
1.4	Plan de Distribución	
1.4.1	Matriz de Distribución del Producto	
1.4.1.1	Definir la ubicación de Supermercados	Establecer en un mapa de ruta cómo se encuentran interconectados los diferentes supermercados con los que se firmen las alianzas estratégicas.
1.4.1.2	Establecer ruta a seguir	Definir la mejor ruta y las alternativas para efectuar la distribución en el menor tiempo posible.
1.4.1.3	Matriz de Distribución aprobada (hito)	
1.4.2	Supervisar y Controlar los productos	
1.4.2.1	Revisar tiempo de caducidad del producto	Supervisión del producto envasado para evitar que exista producto a punto de llegar a su caducidad
1.4.2.2	Revisar funcionamiento de congeladores	Control permanente de los frigoríficos para lograr mantener en buen estado las ancas de rana que se comercializan
1.4.2.3	Productos supervisados y controlados (Hito)	
1.4.3	Matriz de control y evaluación del plan de distribución	
1.4.3.1	Medir y evaluar los tiempos de distribución del producto	Analizar si se está entregado con eficacia el producto logrando de esta forma tener siempre un producto en estado fresco
1.4.3.2	Verificar la calidad del producto	Mantener que el producto tenga la mejor calidad para ser consumido por la población de la ciudad de Zamora.
1.4.3.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de Distribución (Hito)	

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: **La Autora**

4.3.2. Estimación de Recursos y Duraciones

Con la información de los entregables y actividades definidas para el proyecto, se define un tiempo de duración estimado de los mismos y el tipo de recursos (personal, materiales o consumibles y maquinas o no consumibles) a necesitar para desarrollar cada actividad.

Para los recursos de tipo “Personal” se establece lo siguiente: nombre del recurso, trabajo, duración, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.

Para los recursos de tipo “Materiales o Consumibles” se establece lo siguiente: nombre del recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.

Tabla 42. Estimación de recursos.

Cod.	Nombre de tarea	Tipo de recurso	Identificación del recurso	Cantidad	Disponibilidad
1	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas				
1.1	Dirección del Proyecto				
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto				
1.1.1.1	Elaborar Acta de Constitución	Trabajo	Directora	1	75%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.1.1.2	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	Trabajo	Patrocinador; Directora	2	70%
		Material	Documentos	1	100%
1.1.1.3	Acta de Constitución elaborada y aprobada (Hito)				
1.1.2	Sub planes de ejecución				
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del alcance	Trabajo	Coordinador de talento humano	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.1.2.2	Elaborar el plan de gestión del tiempo	Trabajo	Coordinador de talento humano		100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.1.2.3	Elaborar el plan de gestión de calidad	Trabajo	Supervisor de producción	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.1.2.4	Elaborar el plan de gestión de costo	Trabajo	Control de ventas	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.1.2.5	Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto	Trabajo	Patrocinador; Directora	1	80%
		Material	Documentos	1	100%
1.1.2.6	Plan de Dirección del Proyecto elaborado y aprobado (Hito)				
1.1.3	Reuniones de seguimiento				
1.1.3.1	Realizar reuniones	Trabajo	Director	1	100%
		Material	Documentos	1	90%
1.1.3.2	Elaborar informes	Trabajo	Director	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Cod.	Nombre de tarea	Tipo de recurso	Identificación del recurso	Cantidad	Disponibilidad
1.1.3.3	Actas de reuniones aprobadas (Hito)				
1.1.4	Acta de entrega recepción del proyecto				
1.1.4.1	Elaborar actas	Trabajo	Director	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.1.4.2	Actas Aprobadas (Hito)				
1.2	Plan de Ventas				
1.2.1	Normas de manejo, cuidado e higiene de producto				
1.2.1.1	Establecer Normas de Higiene	Trabajo	Supervisor de ventas	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.2.1.2	Aprobar Normas de Higiene	Trabajo	Patrocinador; Directora	1	100%
		Material	Documentos	1	100%
1.2.1.3	Socializar Normas de Higiene	Trabajo	Especialista en gestión	1	100%
		Material	Documentos	1	100%
1.2.1.4	Cuidar y limpiar el área de almacenaje	Trabajo	Supervisor de producción	1	50%
		Material	Productos de aseo y limpieza	1	75%
1.2.1.5	Cuidar que el transporte vehicular cumpla con las normas de higiene	Trabajo	Supervisor de producción	1	100%
		Material	Vehículo	1	100%
		Material	Implementos de limpieza	1	75%
1.2.1.6	Elaborar y aprobar normas de Higiene (Hito)				
1.2.2	Proceso de envasado y empaquetado de producto				
1.2.2.1	Diseñar envases en diferentes presentaciones	Trabajo	Especialista en gestión	1	100%
		Material	Logotipos	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.2.2.2	Clasificar ancas de rana	Trabajo	Supervisor de producción	1	100%
		Material	Ancas de rana	1	100%
		Trabajo	Clasificador	2	100%
1.2.2.3	Pesar y empaclar	Trabajo	Control de ventas	1	100%

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Cod.	Nombre de tarea	Tipo de recurso	Identificación del recurso	Cantidad	Disponibilidad
		Material	Balanza	1	90%
		Material	Envases	1	100%
1.2.2.4	Producto envasado y empaquetado (Hito)				
1.2.3	Elaborar y colocar etiquetas				
1.2.3.1	Diseñar etiquetas	Trabajo	Control de ventas	1	100%
		Material	Etiquetas	1	50%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.2.3.2	Diagramar las etiquetas	Trabajo	Supervisor de ventas	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.2.3.3	Imprimir etiquetas	Trabajo	Coordinador de talento humano	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.2.3.4	Colocar etiquetas	Trabajo	Supervisor de ventas	1	75%
		Material	Etiquetas	1	100%
1.2.3.5	Etiquetas diseñadas y colocadas (Hito)				
1.2.4	Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados				
1.2.4.1	Elaborar alianzas estratégicas	Trabajo	Directora	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	100%
1.2.4.2	Aprobar y firmar alianzas estratégicas	Trabajo	Patrocinador; Directora	2	70%
		Material	Alianzas	1	100%
1.2.4.3	Alianzas estratégicas aprobadas (Hito)				
1.2.5	Cronograma de Ejecución de planes				
1.2.5.1	Definir fechas de implementación	Trabajo	Directora; Patrocinador	2	80%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	50%
1.2.5.2	Comunicar a supermercados el cronograma de ejecución de planes	Trabajo	Control en ventas	1	100%
		Material	Documentos de alianzas	1	100%

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Cod.	Nombre de tarea	Tipo de recurso	Identificación del recurso	Cantidad	Disponibilidad
1.2.5.3	Implementar los planes de comercialización	Trabajo	Patrocinador, Directora; Gerente DICA VI	3	75%
		Material	Planes	1	100%
1.2.5.4	Cronograma de planes establecido y aprobado (Hito)				
1.2.6	Matriz de control y evaluación del plan de ventas				
1.2.6.1	Diseñar el método de control para el plan de ventas	Trabajo	Especialista en gestión	1	100%
		Material	Plan de ventas	1	100%
1.2.6.2	Evaluar el nivel de ventas	Trabajo	Coordinador de talento humano	1	100%
		Material	Informes de ventas	1	100%
1.2.6.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de ventas (Hito)				
1.3	Plan de Marketing				
1.3.1	Matriz de implementación de estrategias del Producto				
1.3.1.1	Definir estrategias del producto	Trabajo	Coordinador de talento humano	1	100%
		Material	Informes	1	100%
		Material	Requisitos	1	100%
1.3.1.2	Elaborar estrategias de Producto	Trabajo	Supervisor de producción	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	50%
1.3.1.3	Socializar estrategias del producto	Trabajo	Coordinador de talento humano y Supervisor de producción	2	70%
		Material	Informe de estrategias	1	100%
1.3.1.4	Elaboradas y Aprobadas las estrategias del producto (Hito)				
1.3.2	Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias				
1.3.2.1	Establecer las variables del precio	Trabajo	Control de ventas	1	100%
		Material	Análisis de precios	1	100%
1.3.2.2	Definir el precio de la competencia	Trabajo	Patrocinador; Directora	1	100%

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Cod.	Nombre de tarea	Tipo de recurso	Identificación del recurso	Cantidad	Disponibilidad
		Material	Informe de precios	1	100%
1.3.2.3	Determinar el precio del producto	Trabajo	Patrocinador; Directora	1	100%
		Material	Comparación de precios	1	100%
1.3.2.4	Precio del producto establecido y aprobado para (Hito)				
1.3.3	Matriz de Estrategias de publicidad y promoción				
1.3.3.1	Determinar los medios para promocionar el producto	Trabajo	Gerente DICA VI	1	100%
		Material	Listado de promociones	1	100%
1.3.3.2	Aprobar los tipos de medios a utilizar	Trabajo	Directora	1	100%
		Material	Listado de medios	1	100%
1.3.3.3	Elaborar las campañas publicitarias	Trabajo	Patrocinador; Directora, Gerente DICA VI	3	50%
		Material	Informes de campañas	1	100%
1.3.3.4	Revisar el tipo de promoción deseada	Trabajo	Gerente de MERCAMAX	1	100%
		Material	Informes de promoción	1	100%
1.3.3.5	Establecer las promociones a brindar	Trabajo	Patrocinador; Directora; Gerente de MERCAMAX	3	40%
		Material	Informes de promoción	1	100%
1.3.3.6	Estrategias de publicidad y promoción aprobadas (Hito)				
1.3.4	Matriz de control y evaluación del plan de marketing				
1.3.4.1	Elaborar estrategias de control para el plan de marketing	Trabajo	Especialista en gestión	1	100%
		Material	Computador	1	100%
		Material	Impresora	1	50%
1.3.4.2	Evaluar los resultados de las estrategias de marketing	Trabajo	Coordinador de talento humano	1	100%
		Material	Informe de estrategias de marketing	1	100%

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Cod.	Nombre de tarea	Tipo de recurso	Identificación del recurso	Cantidad	Disponibilidad
1.3.4.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de marketing (Hito)				
1.4	Plan de Distribución				
1.4.1	Matriz de Distribución del Producto				
1.4.1.1	Definir la ubicación de Supermercados	Trabajo	Supervisor de ventas	1	100%
		Material	Mapas de Zamora	1	100%
1.4.1.2	Establecer ruta a seguir	Trabajo	Supervisor de ventas	1	100%
		Material	Informes de rutas posibles	1	100%
1.4.1.3	Matriz de Distribución aprobada (hito)				
1.4.2	Supervisión y Control de los productos				
1.4.2.1	Revisar tiempo de caducidad del producto	Trabajo	Gerente de Bodega Central	1	100%
		Material	Producto envasado	1	100%
1.4.2.2	Revisar funcionamiento de congeladores		Gerente de Supermercado Zamora; Supervisor de ventas		
1.4.2.3	Productos supervisados y controlados (Hito)				
1.4.3	Matriz de control y evaluación del plan de distribución				
1.4.3.1	Medir y evaluar los tiempos de distribución del producto	Trabajo	Especialista en gestión	1	100%
		Material	Informes de distribución	1	100%
1.4.3.2	Verificar la calidad del producto	Trabajo	Coordinador de talento humano	1	100%
		Material	Producto envasado	1	100%
1.4.3.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de Distribución (Hito)				
2	Fin de Proyecto				

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.3.3. Estimación del esfuerzo y duración

Para las actividades que tienen recurso de tipo “Personal”, se estima la duración y define el trabajo que tomará desarrollar la actividad.

Para las actividades que tienen recurso de tipo “Material” o “Equipos”, se calcula la cantidad que se requiere para realizar la actividad.

4.3.4. Secuenciamiento de Actividades

Cada entregable determinado en el EDT del proyecto permite identificar las actividades que permiten culminar el entregable. Para tal proceso se establece un código, nombre y alcance de trabajo, responsable del trabajo y tipo por cada una de las actividades del entregable.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Tabla 43. Cronograma del Proyecto (Microsoft Project 2013)

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sucesoras
1	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	105 días	mié 15/02/17	mar 18/07/17		
1.1	Dirección del Proyecto	46 días	mié 15/02/17	lun 24/04/17		
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	2 días	mié 15/02/17	jue 16/02/17		
1.1.1.1	Elaborar Acta de Constitución	1 día	mié 15/02/17	mié 15/02/17		5;60;77;28
1.1.1.2	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	1 día	jue 16/02/17	jue 16/02/17	4	6
1.1.1.3	Acta de Constitución elaborada y aprobada (Hito)	0 días	jue 16/02/17	jue 16/02/17	5	8
1.1.2	Sub planes de ejecución	14,75 días	lun 20/02/17	mar 14/03/17		
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del alcance	2,75 días	lun 20/02/17	mié 22/02/17	6	9
1.1.2.2	Elaborar el plan de gestión del tiempo	1,75 días	jue 23/02/17	vie 24/02/17	8	10;41FC-1 día
1.1.2.3	Elaborar el plan de gestión de calidad	3 días	vie 24/02/17	vie 03/03/17	9	11
1.1.2.4	Elaborar el plan de gestión de costo	3,75 días	vie 03/03/17	jue 09/03/17	10	12;15;35
1.1.2.5	Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto	1,75 días	jue 09/03/17	lun 13/03/17	11	13;19
1.1.2.6	Plan de Dirección del Proyecto elaborado y aprobado (Hito)	0 días	mar 14/03/17	mar 14/03/17	12	30
1.1.3	Reuniones de seguimiento	3 días	jue 20/04/17	lun 24/04/17		
1.1.3.1	Realizar reuniones	2 días	jue 20/04/17	vie 21/04/17	11	16
1.1.3.2	Elaborar informes	1 día	lun 24/04/17	lun 24/04/17	15	17
1.1.3.3	Actas de reuniones aprobadas (Hito)	0 días	lun 24/04/17	lun 24/04/17	16	51FC-1 día
1.1.4	Acta de entrega recepción del proyecto	3 días	lun 13/03/17	jue 16/03/17		
1.1.4.1	Elaborar actas	3 días	lun 13/03/17	jue 16/03/17	12	20
1.1.4.2	Actas Aprobadas (Hito)	0 días	jue 16/03/17	jue 16/03/17	19	30
1.2	Plan de Ventas	98 días	vie 24/02/17	mar 18/07/17		
1.2.1	Normas de manejo, cuidado e higiene de producto	94 días	mié 01/03/17	vie 14/07/17		
1.2.1.1	Establecer Normas de Higiene	2 días	lun 13/03/17	mié 15/03/17	28	24;27
1.2.1.2	Aprobar Normas de Higiene	1,75 días	jue 16/03/17	vie 17/03/17	23	25;27;65
1.2.1.3	Socializar Normas de Higiene	4,75 días	lun 20/03/17	vie 24/03/17	24	27;30FC+2 días;50;55
1.2.1.4	Cuidar y limpiar el área de almacenaje	93,75 días	jue 02/03/17	vie 14/07/17	28	33

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sucesoras
1.2.1.5	Cuidar que el transporte vehicular cumpla con las normas de higiene	77 días	vie 24/03/17	vie 14/07/17	23;24;25	33
1.2.1.6	Elaborar y aprobar normas de Higiene (Hito)	0 días	mié 01/03/17	mié 01/03/17	4	23;26;31FC-1 día
1.2.2	Proceso de envasado y empaquetado de producto	94,75 días	mié 01/03/17	vie 14/07/17		
1.2.2.1	Diseñar envases en diferentes presentaciones	2,75 días	mié 29/03/17	vie 31/03/17	25FC+2 días;13;20	33;45FC-2 días
1.2.2.2	Clasificar ancas de rana	94,75 días	mié 01/03/17	vie 14/07/17	28FC-1 día	33;32CC
1.2.2.3	Pesar y empacar	94,75 días	mié 01/03/17	vie 14/07/17	31CC	33
1.2.2.4	Producto envasado y empaquetado (Hito)	0 días	vie 14/07/17	vie 14/07/17	30;31;32;26;27	88
1.2.3	Elaboración y colocación de etiquetas	90,5 días	jue 09/03/17	mar 18/07/17		
1.2.3.1	Diseñar etiquetas	2,75 días	jue 09/03/17	mar 14/03/17	11	36;37
1.2.3.2	Diagramar las etiquetas	1 día	mar 14/03/17	mié 15/03/17	35	37
1.2.3.3	Imprimir etiquetas	1 día	mié 15/03/17	jue 16/03/17	35;36	38
1.2.3.4	Colocar etiquetas	85,75 días	jue 16/03/17	mar 18/07/17	37	39
1.2.3.5	Etiquetas diseñadas y colocadas (Hito)	0 días	mar 18/07/17	mar 18/07/17	38	88
1.2.4	Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados	3,75 días	vie 24/02/17	vie 03/03/17		
1.2.4.1	Elaborar alianzas estratégicas	0,75 días	vie 24/02/17	vie 24/02/17	9FC-1 día	42;81;82
1.2.4.2	Aprobar y firmar alianzas estratégicas	2,75 días	mié 01/03/17	vie 03/03/17	41	43
1.2.4.3	Alianzas estratégicas aprobadas (Hito)	0 días	vie 03/03/17	vie 03/03/17	42	45
1.2.5	Cronograma de Ejecución de planes	7,25 días	jue 30/03/17	lun 10/04/17		
1.2.5.1	Definir fechas de implementación	1,75 días	jue 30/03/17	vie 31/03/17	30FC-2 días;43	46
1.2.5.2	Comunicar a supermercados el cronograma de ejecución de planes	1,75 días	vie 31/03/17	mar 04/04/17	45	47
1.2.5.3	Implementar los planes de comercialización	2,25 días	jue 06/04/17	lun 10/04/17	46	48
1.2.5.4	Cronograma de planes establecido y aprobado (Hito)	0 días	lun 10/04/17	lun 10/04/17	47	85
1.2.6	Matriz de control y evaluación del plan de ventas	32,75 días	lun 27/03/17	vie 12/05/17		
1.2.6.1	Diseñar el método de control para el plan de ventas	2,75 días	lun 27/03/17	mié 29/03/17	25	51
1.2.6.2	Evaluar el nivel de ventas	13,75 días	lun 24/04/17	vie 12/05/17	50;17FC-1 día	52

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sucesoras
1.2.6.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de ventas (Hito)	0 días	vie 12/05/17	vie 12/05/17	51	73
1.3	Plan de Marketing	66,75 días	jue 16/02/17	jue 25/05/17		
1.3.1	Matriz de implementación de estrategias del Producto	9,75 días	lun 27/03/17	vie 07/04/17		
1.3.1.1	Definir estrategias del producto	4,75 días	lun 27/03/17	vie 31/03/17	25	56
1.3.1.2	Elaborar estrategias de Producto	2,75 días	lun 03/04/17	mié 05/04/17	55	57
1.3.1.3	Socializar estrategias del producto	1,75 días	jue 06/04/17	vie 07/04/17	56	58
1.3.1.4	Elaboradas y Aprobadas las estrategias del producto (Hito)	0 días	vie 07/04/17	vie 07/04/17	57	85
1.3.2	Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias	6,25 días	jue 16/02/17	vie 24/02/17		
1.3.2.1	Establecer las variables del precio	2,75 días	jue 16/02/17	lun 20/02/17	4	61;62
1.3.2.2	Definir el precio de la competencia	1,75 días	lun 20/02/17	mié 22/02/17	60	62
1.3.2.3	Determinar el precio del producto	1,75 días	mié 22/02/17	vie 24/02/17	60;61	63
1.3.2.4	Precio establecido y aprobado para el producto (Hito)	0 días	vie 24/02/17	vie 24/02/17	62	65
1.3.3	Matriz de Estrategias de publicidad y promoción	12,75 días	lun 20/03/17	mié 05/04/17		
1.3.3.1	Determinar los medios para promocionar el producto	1,75 días	lun 20/03/17	mar 21/03/17	24;63	66
1.3.3.2	Aprobar los tipos de medios a utilizar	0,75 días	mié 22/03/17	mié 22/03/17	65	67
1.3.3.3	Elaborar las campañas publicitarias	3,75 días	jue 23/03/17	mar 28/03/17	66	68
1.3.3.4	Revisar el tipo de promoción deseada	1 día	vie 31/03/17	vie 31/03/17	67	69;72
1.3.3.5	Establecer las promociones a brindar	2,75 días	lun 03/04/17	mié 05/04/17	68	70
1.3.3.6	Estrategias de publicidad y promoción aprobadas (Hito)	0 días	mié 05/04/17	mié 05/04/17	69	85
1.3.4	Matriz de control y evaluación del plan de marketing	36,75 días	lun 03/04/17	jue 25/05/17		
1.3.4.1	Elaborar estrategias de control para el plan de marketing	2,75 días	lun 03/04/17	mié 05/04/17	68	73
1.3.4.2	Evaluar los resultados de las estrategias de marketing	8,75 días	lun 15/05/17	jue 25/05/17	72;52	74
1.3.4.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de marketing (Hito)	0 días	jue 25/05/17	jue 25/05/17	73	88
1.4	Plan de Distribución	101,75 días	jue 16/02/17	vie 14/07/17		
1.4.1	Matriz de Distribución del Producto	4,5 días	jue 16/02/17	mié 22/02/17		
1.4.1.1	Definir la ubicación de Supermercados	2,75 días	jue 16/02/17	lun 20/02/17	4	78
1.4.1.2	Establecer ruta a seguir	1,75 días	lun 20/02/17	mié 22/02/17	77	79

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sucesoras
1.4.1.3	Matriz de Distribución aprobada (hito)	0 días	mié 22/02/17	mié 22/02/17	78	81
1.4.2	Supervisión y Control de los productos	94,75 días	mié 01/03/17	vie 14/07/17		
1.4.2.1	Revisar tiempo de caducidad del producto	94,75 días	mié 01/03/17	vie 14/07/17	41;79	83
1.4.2.2	Revisar funcionamiento de congeladores	94,75 días	mié 01/03/17	vie 14/07/17	41	83
1.4.2.3	Productos supervisados y controlados (Hito)	0 días	vie 14/07/17	vie 14/07/17	82;81	88
1.4.3	Matriz de control y evaluación del plan de distribución	3,75 días	lun 10/04/17	vie 14/04/17		
1.4.3.1	Medir y evaluar los tiempos de distribución del producto	2,75 días	lun 10/04/17	mié 12/04/17	48;58;70	86
1.4.3.2	Verificar la calidad del producto	1 día	jue 13/04/17	vie 14/04/17	85	87
1.4.3.3	Optima matriz de control y evaluación del plan de Distribución (Hito)	0 días	vie 14/04/17	vie 14/04/17	86	88
2	Fin de Proyecto	0 días	mar 18/07/17	mar 18/07/17	33;87;39;83;74	

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Tabla 44. Factores de ajuste

Código	Nombre de tarea	Duración		factor de Ajuste	Duración estimada	Duración estimada redondeada	
1	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas						
1.1	Dirección del Proyecto						
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto						
1.1.1.1	Elaborar Acta de Constitución	1	días	0,05	0,05	0,05	días
1.1.1.2	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	1	días	0,05	0,05	0,05	días
1.1.2	Sub planes de ejecución						
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del alcance	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.1.2.2	Elaborar el plan de gestión del tiempo	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.1.2.3	Elaborar el plan de gestión de calidad	3	días	0,05	0,15	0,15	días
1.1.2.4	Elaborar el plan de gestión de costo	3,75	días	0,05	0,1875	0,19	días
1.1.2.5	Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.1.3	Reuniones de seguimiento						
1.1.3.1	Realizar reuniones	2	días	0,05	0,1	0,1	días
1.1.3.2	Elaborar informes	1	días	0,05	0,05	0,05	días
1.1.4	Acta de entrega recepción del proyecto						
1.1.4.1	Elaborar actas	3	días	0,05	0,15	0,15	días
1.2	Plan de Ventas						días
1.2.1	Normas de manejo, cuidado e higiene de producto						
1.2.1.1	Establecer Normas de Higiene	2	días	0,05	0,1	0,1	días
1.2.1.2	Aprobar Normas de Higiene	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.2.1.3	Socializar Normas de Higiene	4,75	días	0,05	0,2375	0,24	días
1.2.1.4	Cuidar y limpiar el área de almacenaje	93,75	días	0,05	4,6875	5	días
1.2.1.5	Cuidar que el transporte vehicular cumpla con las normas de higiene	77	días	0,05	3,85	4	días
1.2.2	Proceso de envasado y empaquetado de producto						
1.2.2.1	Diseñar envases en diferentes presentaciones	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.2.2.2	Clasificar ancas de rana	94,75	días	0,05	4,7375	5	días
1.2.2.3	Pesar y empaquetar	94,75	días	0,05	4,7375	5	días

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Nombre de tarea	Duración		Factor de ajuste	Duración estimada	Duración estimada redondeada	
1.2.3	Elaboración y colocación de etiquetas						
1.2.3.1	Diseñar etiquetas	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.2.3.2	Diagramar las etiquetas	1	días	0,05	0,05	0,05	días
1.2.3.3	Imprimir etiquetas	1	días	0,05	0,05	0,05	días
1.2.3.4	Colocar etiquetas	85,75	días	0,05	4,2875	4	días
1.2.4	Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados						
1.2.4.1	Elaborar alianzas estratégicas	0,75	días	0,05	0,0375	0,04	días
1.2.4.2	Aprobar y firmar alianzas estratégicas	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.2.5	Cronograma de Ejecución de planes						
1.2.5.1	Definir fechas de implementación	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.2.5.2	Comunicar a supermercados el cronograma de ejecución de planes	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.2.5.3	Implementar los planes de comercialización	2,25	días	0,05	0,1125	0,11	días
1.2.6	Matriz de control y evaluación del plan de ventas						
1.2.6.1	Diseñar el método de control para el plan de ventas	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.2.6.2	Evaluar el nivel de ventas	13,75	días	0,05	0,6875	0,69	días
1.3	Plan de Marketing						
1.3.1	Matriz de implementación de estrategias del Producto						
1.3.1.1	Definir estrategias del producto	4,75	días	0,05	0,2375	0,24	días
1.3.1.2	Elaborar estrategias de Producto	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.3.1.3	Socializar estrategias del producto	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.3.2	Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias						
1.3.2.1	Establecer las variables del precio	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.3.2.2	Definir el precio de la competencia	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.3.2.3	Determinar el precio del producto	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.3.3	Matriz de Estrategias de publicidad y promoción						
1.3.3.1	Determinar los medios para promocionar el producto	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.3.3.2	Aprobar los tipos de medios a utilizar	0,75	días	0,05	0,0375	0,04	días

Código	Nombre de tarea	Duración		Factor de ajuste	Duración estimada	Duración estimada redondeada	
1.3.3.3	Elaborar las campañas publicitarias	3,75	días	0,05	0,1875	0,19	días
1.3.3.4	Revisar el tipo de promoción deseada	1	días	0,05	0,05	0,05	días
1.3.3.5	Establecer las promociones a brindar	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.3.4	Matriz de control y evaluación del plan de marketing						
1.3.4.1	Elaborar estrategias de control para el plan de marketing	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.3.4.2	Evaluar los resultados de las estrategias de marketing	8,75	días	0,05	0,4375	0,44	días
1.4	Plan de Distribución						
1.4.1	Matriz de Distribución del Producto						
1.4.1.1	Definir la ubicación de Supermercados	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.4.1.2	Establecer ruta a seguir	1,75	días	0,05	0,0875	0,09	días
1.4.2	Supervisión y Control de los productos						
1.4.2.1	Revisar tiempo de caducidad del producto	94,75	días	0,05	4,7375	5	días
1.4.2.2	Revisar funcionamiento de congeladores	94,75	días	0,05	4,7375	5	días
1.4.3	Matriz de control y evaluación del plan de distribución						
1.4.3.1	Medir y evaluar los tiempos de distribución del producto	2,75	días	0,05	0,1375	0,14	días
1.4.3.2	Verificar la calidad del producto	1	días	0,05	0,05	0,05	días

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.3.5. Actualización, seguimiento y control

- Inicialmente remitir los entregables del proyecto.
- Registrar las actividades correspondientes a cada entregable del proyecto.
- Registrar las actividades repetitivas del proyecto y los hitos.
- Definir el calendario del proyecto.
- Asignar las propiedades a las actividades.
- Asignar los recursos para cada actividad.

4.3.6. Cronograma del proyecto

De acuerdo a las necesidades determinadas en el análisis paramétrico y analógico se determinan el comienzo y el final de los tiempos en los que se realice cada una de las actividades, para lo cual se utiliza el Microsoft Project, por el medio del cual se describe los entregables, paquetes de trabajo, actividades e hitos con sus correspondientes tiempos establecidos.

4.3.7. Estimación de tiempo y recursos

Para la determinación y la estimación del tiempo y de los recursos se lo hará basada en los entregables del proyecto, definiendo la cantidad de recursos necesarios, la disponibilidad del tiempo, el factor de rendimiento y la duración estimada de cada uno de los proyectos para lo cual se trabajará en las siguientes estimaciones:

- Estimación paramétrica
- Estimación analógica

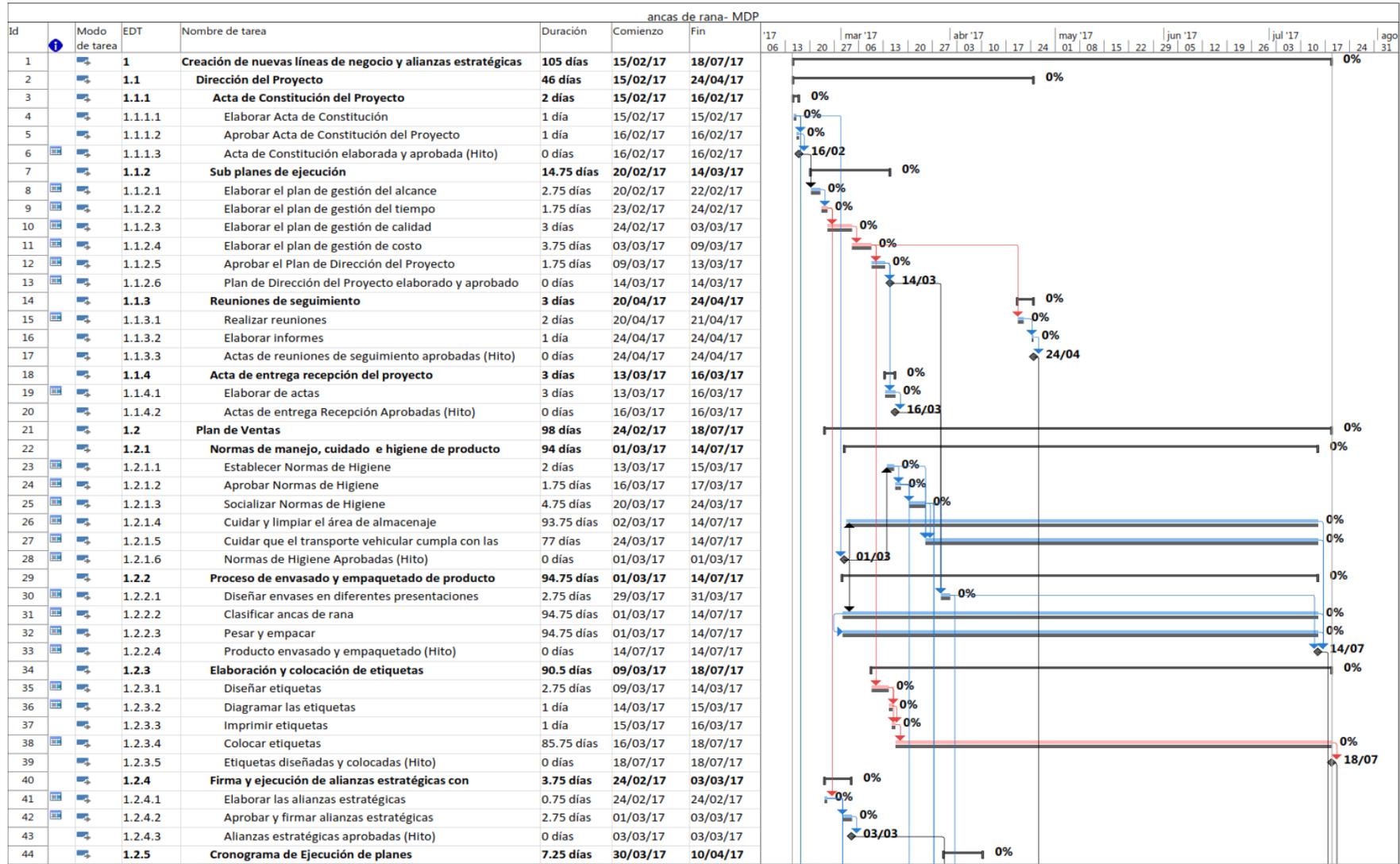
Estimación paramétrica

La estimación paramétrica se la realiza en base a los entregables cuyos paquetes de trabajo son el plan de ventas, el plan de marketing, el plan de distribución y la ejecución de los planes en los que se procederá a efectuar a realizar el cálculo paramétrico en base al desarrollo de proyectos que se hayan desarrollado de manera previa en otras investigaciones similares.

Estimación analógica

Al momento de efectuar el análisis analógico se trabaja con los entregables de dirección del proyecto y control y evaluación, los que se determina el tiempo que se ejecuta de acuerdo a los recursos destinados, lo que facilita saber cómo se realizará el trabajo durante el desarrollo del proyecto.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora



Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

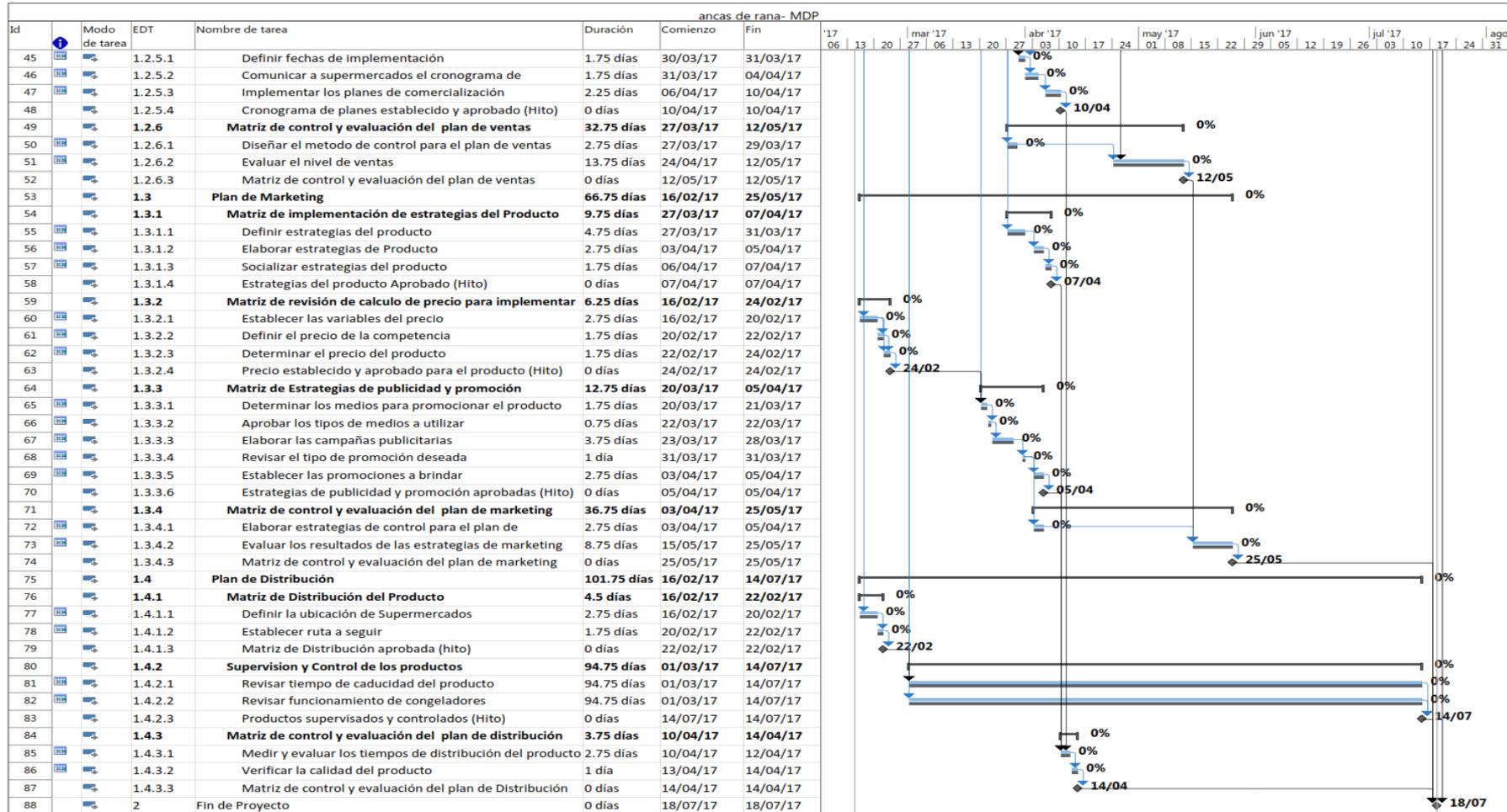


Gráfico 6. Ruta crítica

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.3.8. Línea base del cronograma

Para el diseño de la línea base se utiliza los datos que se registran en el programa Microsoft Project el que inicia el 08 de febrero de 2017 y termina el día 17 de julio de 2017, lo que genera la siguiente gráfica a partir de los datos presentados en el cronograma de ejecución de Gantt de acuerdo a la realización de los entregables previstos.

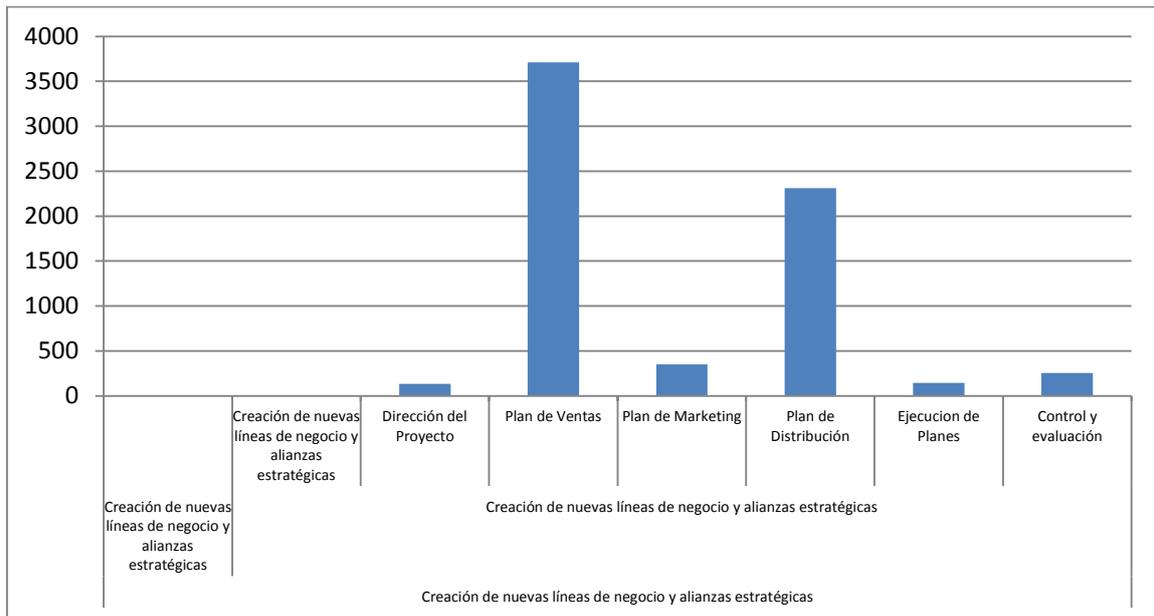


Gráfico 7. Línea base del cronograma de Microsoft Project

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

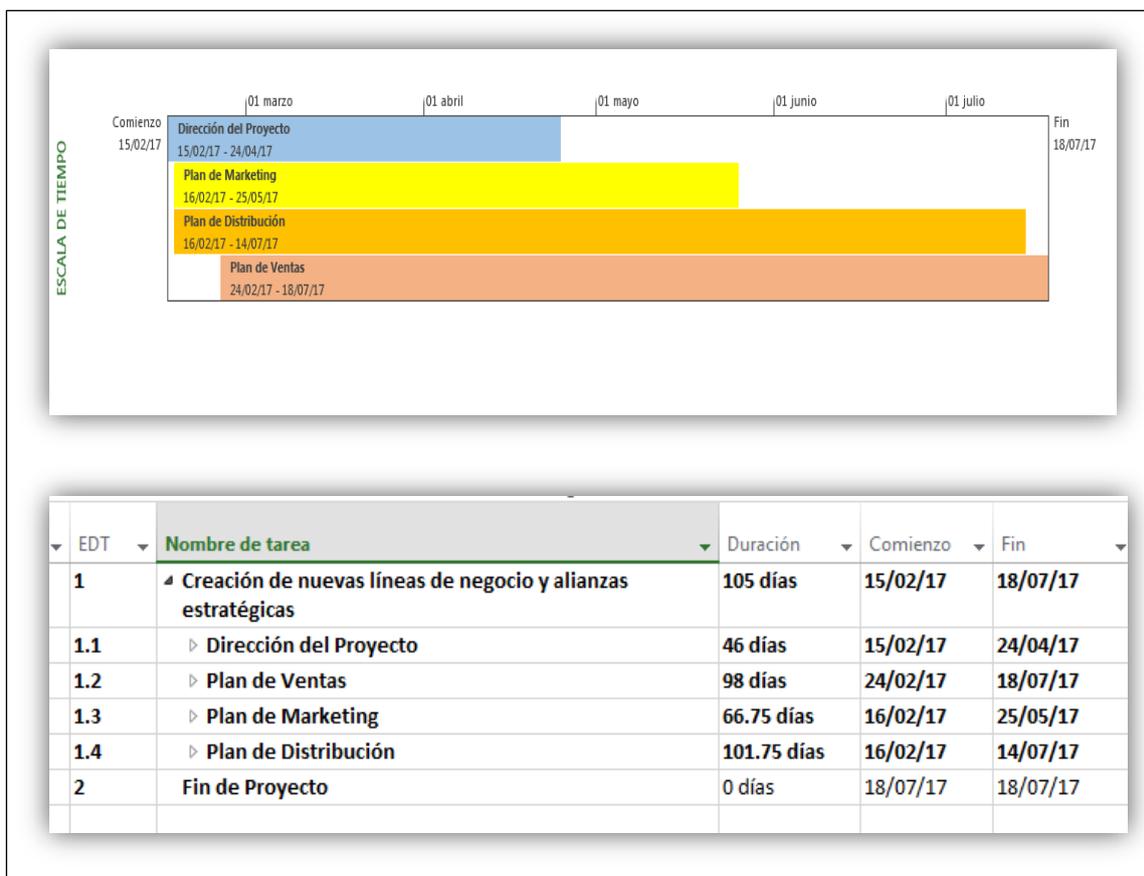


Gráfico 8. Línea gráfico del tiempo

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.4. Subcapítulo D4: Plan de Gestión de costos

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.4.1. Plan de gestión de costos

A través de este plan se identifica el costo de cada una de las actividades que componen el proyecto de comercialización de ancas de rana en la Ciudad de Zamora a través de la ejecución de los entregables por medio de los paquetes de trabajo y las actividades correspondientes.

Unidades de medida

Están definidas por el tipo de moneda bajo la cual se determina el costo del proyecto, es decir se establece el dólar como la unidad de medida que permitirá analizar de acuerdo a los entregables y por los costos del paquete de trabajo y cada una de las actividades que se definieron. El costo está definido de acuerdo a los recursos materiales que se necesiten como el valor por el tiempo que le destinen.

Umbrales de control

Al momento de establecer los umbrales de control, se lo efectúa en base a las actividades de corrección que se soliciten, por lo cual se establecerá el valor de cada actividad que componen los paquetes en función de los paquetes de trabajo que se hayan planteado. En tal razón se establece una variación de $\pm 5\%$ del total de cada una de las actividades previstas, en tal razón se determina el costo del paquete de trabajo y de los entregables, valor que será determinado en dólares a partir del costo del pago del recurso humano como de los materiales necesarios.

Método de medición

Para lograr establecer un adecuado método que permita hacer una correcta medición del avance de los entregables, se utilizará el método de medición del valor acumulado a través del cual se podrá tener un control sobre si ha existido un progreso en el precio o si ha disminuido el costo de realización ya sea de la actividad, paquete de trabajo o entregable.

Fórmulas para el cálculo de valor ganado

Para poder determinar el avance y el pronóstico del valor ganado será controlado por la directora del proyecto, en los entregables de venta, marketing y distribución, se solicitará información a los gerentes de los supermercados que firmen las alianzas estratégicas quienes son los encargados de tener información sobre cómo se está efectuando la comercialización de las ancas de rana.

Para calcular el costo estimado del proyecto se tendrá en cuenta el costo de cada una de los paquetes de trabajo con sus respectivas actividades y el valor que se necesita para su ejecución.

Estimación de Costos

Se estima los costos del proyecto en base a cada componente de las actividades que conforman los entregables. Realizado en la planificación del proyecto y es responsabilidad de la Directora del Proyecto, y aprobado por el Patrocinador.

Presupuesto y contingencia

Se elabora el presupuesto del proyecto y se estima las reservas de contingencia y de gestión requeridas para afrontar los riesgos más relevantes y se estima por política de la empresa Rana Bonita un porcentaje del 5% las reservas de gestión del proyecto y el 5% para reservas de contingencias. Este es elaborado por la Directora del Proyecto y, revisado y aprobado por el Patrocinador.

Control de Costos

Se evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando al Patrocinador los efectos en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales del proyecto (alcance, tiempo y costo).

El análisis de impacto deberá ser presentado al Patrocinador y evaluará distintos escenarios posibles, junto a la Directora del Proyecto, cada uno de los cuales corresponderá alternativas de intercambio de triple restricción.

Toda variación final dentro del +/- 5% del presupuesto será considerada como normal. Toda variación final mayor del +/- 5% del presupuesto será considerada como causa asignable y deberá ser analizada. Se presentará un informe de variación de costos, y de ser el caso se generará una lección aprendida.

4.4.2. Línea Base del Costo

Línea base del costo del proyecto, con la inclusión de la reserva de contingencia para cada uno de los entregables con sus respectivos paquetes de trabajo y actividades a desarrollarse.

Estimación de Costos

Este informe detalla la estimación de los costos a nivel de las actividades de cada entregable, detallando el tipo recurso que participe, el tipo de estimación empleada, el nivel de exactitud y las bases de la estimación que se efectúan de acuerdo a la información existente.

Presupuesto en el Tiempo (Curva S)

El formato Presupuesto en el Tiempo (Curva S) muestra la gráfica del valor planeado para todo el proyecto, el valor ganado y de los costos reales del proyecto en un periodo de tiempo.

Sistema de control de costos

Cada responsable del equipo de proyecto emite un reporte semanal informando los entregables realizados y el porcentaje de avance.

La Directora del Proyecto se encarga de consolidar la información del equipo de proyecto en el cronograma, actualizando el proyecto según los reportes del equipo, y procede a re-planificar el proyecto en el escenario del MS Project, de esta manera se actualiza el estado del proyecto, y se emite el Informe Semanal del Desempeño del Proyecto.

El presupuesto del proyecto puede tener una variación de +/- 5 % del total planeado, si como resultado de la re-planificación del proyecto estos márgenes son superados se emitirá una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por la Directora del Proyecto y el Patrocinador.

Sistema de control de cambios de costos

El Patrocinador y la Directora del Proyecto son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios.

Se aprobarán automáticamente aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan impedir la normal ejecución del proyecto, y que por su naturaleza imperativa no pueda esperar el trámite de aprobación regular, y que en total no excedan del 5% del presupuesto aprobado del proyecto. Estos cambios deberán ser expuestos en la siguiente reunión del equipo del proyecto.

Todos los cambios de costos deberán ser evaluados integralmente, teniendo en cuenta para ello los objetivos del proyecto.

Los documentos que serán afectados o utilizados en el control de cambios de costos son:

- Solicitud de Cambios.
- Acta de reunión de coordinación del proyecto.
- Plan del Proyecto (re-planificación de todos los planes que sean afectados)

En primera instancia el que tiene la potestad de resolver cualquier disputa relativa al tema es la Directora del Proyecto, si está no puede ser resuelta por él, es el Patrocinador quien asume la responsabilidad.

Tabla 45: Estimación costos del proyecto. Entregable dirección del proyecto

Código	Nombre de tarea	Cantidad	Unidad	Costo	Nivel de exactitud	Base estimación	Subtotal Fase	Tipo de estimación
1	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas							
1.1	Dirección del Proyecto							
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto							
1.1.1.1	Elaborar Acta de Constitución	1	días	\$ 100,00	+5%	8 Horas	\$ 5,00	Análoga
1.1.1.2	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	1	días	\$ 162,50	+5%	8 Horas	\$ 8,00	Análoga
1.1.2	Sub planes de ejecución							
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del alcance	2,75	días	\$ 100,00	+5%	8 Horas	\$ 5,00	Análoga
1.1.2.2	Elaborar el plan de gestión del tiempo	1,75	días	\$ 100,00	+5%	8 Horas	\$ 5,00	Análoga
1.1.2.3	Elaborar el plan de gestión de calidad	3	días	\$ 100,00	+5%	8 Horas	\$ 5,00	Análoga
1.1.2.4	Elaborar el plan de gestión de costo	3,75	días	\$ 100,00	+5%	8 Horas	\$ 5,00	Análoga
1.1.2.5	Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto	1,75	días	\$ 50,00	+5%	8 Horas	\$ 3,00	Análoga
1.1.3	Reuniones de seguimiento							
1.1.3.1	Realizar reuniones	2	días	\$ 25,00	+5%	8 Horas	\$ 1,00	Análoga
1.1.3.2	Elaborar informes	1	días	\$ 25,00	+5%	8 Horas	\$ 1,00	Análoga
1.1.4	Acta de entrega recepción del proyecto							
1.1.4.1	Elaboración de actas	3	días	\$ 100,00	+5%	8 Horas	\$ 5,00	Análoga

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Tabla 46: Estimación de costos del proyecto: Entregable plan de ventas

Código	Nombre de tarea	Cantidad	Unidad	Costo	Nivel de exactitud	Base estimación	Subtotal Fase	Tipo de estimación
1.2	Plan de Ventas							
1.2.1	Normas de manejo, cuidado e higiene de producto							
1.2.1.1	Establecer Normas de Higiene	2	días	\$ 200,00	+5%	8 Horas	\$ 10,00	Paramétrica
1.2.1.2	Aprobar Normas de Higiene	1,75	días	\$ 125,00	+5%	8 Horas	\$ 6,00	Paramétrica
1.2.1.3	Socializar Normas de Higiene	4,75	días	\$ 150,00	+5%	8 Horas	\$ 8,00	Paramétrica
1.2.1.4	Cuidar y limpiar el área de almacenaje	93,75	días	\$ 500,00	+5%	8 Horas	\$ 25,00	Paramétrica
1.2.1.5	Cuidar que el transporte vehicular cumpla con las normas de higiene	77	días	\$ 500,00	+5%	8 Horas	\$ 25,00	Paramétrica
1.2.2	Proceso de envasado y empaquetado de producto							
1.2.2.1	Diseñar envases en diferentes presentaciones	2,75	días	\$ 337,50	+5%	8 Horas	\$ 17,00	Paramétrica
1.2.2.2	Clasificar ancas de rana	94,75	días	\$ 2.875,00	+5%	8 Horas	\$ 144,00	Paramétrica
1.2.2.3	Pesar y empacar	94,75	días	\$ 2.875,00	+5%	8 Horas	\$ 122,00	Paramétrica
1.2.3	Elaboración y colocación de etiquetas							
1.2.3.1	Diseñar etiquetas	2,75	días	\$ 750,00	+5%	8 Horas	\$ 38,00	Paramétrica
1.2.3.2	Diagramar las etiquetas	1	días	\$ 1.000,00	+5%	8 Horas	\$ 50,00	Paramétrica
1.2.3.3	Imprimir etiquetas	1	días	\$ 1.125,00	+5%	8 Horas	\$ 56,00	Paramétrica
1.2.3.4	Colocar etiquetas	85,75	días	\$ 2.875,00	+5%	8 Horas	\$ 144,00	Paramétrica
1.2.4	Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados							
1.2.4.1	Elaboración de alianzas estratégicas	0,75	días	\$ 300,00	+5%	8 Horas	\$ 15,00	Paramétrica

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Nombre de tarea	Cantidad	Unidad	Costo	Nivel de exactitud	Base estimación	Subtotal Fase	Tipo de estimación
1.2.4.2	Aprobar y firmar alianzas estratégicas	2,75	días	\$ 200,00	+5%	8 Horas	\$ 10,00	Paramétrica
1.2.5	Cronograma de Ejecución de planes							Paramétrica
1.2.5.1	Definir fechas de implementación	1,75	días	\$ 350,00	+5%	8 Horas	\$ 18,00	Paramétrica
1.2.5.2	Comunicar a supermercados el cronograma de ejecución de planes	1,75	días	\$ 350,00	+5%	8 Horas	\$ 18,00	Paramétrica
1.2.5.3	Implementar los planes de comercialización	2,25	días	\$ 1.500,00	+5%	8 Horas	\$ 75,00	Paramétrica
1.2.6	Matriz de control y evaluación del plan de ventas							
1.2.6.1	Diseñar el método de control para el plan de ventas	2,75	días	\$ 150,00	+5%	8 Horas	\$ 8,00	Paramétrica
1.2.6.2	Evaluar el nivel de ventas	13,75	días	\$ 200,00	+5%	8 Horas	\$ 10,00	Paramétrica

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Tabla 47: Estimación de costos del proyecto: Entregable marketing del proyecto

Código	Nombre de tarea	Cantidad	Unidad	Costo	Nivel de exactitud	Base estimación	Subtotal Fase	Tipo de estimación
1.3	Plan de Marketing							
1.3.1	Matriz de implementación de estrategias del Producto							
1.3.1.1	Definir estrategias del producto	4,75	días	\$ 1.350,00	+5%	8 Horas	\$ 68,00	Paramétrica
1.3.1.2	Elaborar estrategias de Producto	2,75	días	\$ 1.350,00	+5%	8 Horas	\$ 68,00	Paramétrica
1.3.1.3	Socializar estrategias del producto	1,75	días	\$ 500,00	+5%	8 Horas	\$ 25,00	Paramétrica
1.3.2	Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias							
1.3.2.1	Establecer las variables del precio	2,75	días	\$ 1.500,00	+5%	8 Horas	\$ 75,00	Paramétrica
1.3.2.2	Definir el precio de la competencia	1,75	días	\$ 900,00	+5%	8 Horas	\$ 45,00	Paramétrica
1.3.2.3	Determinar el precio del producto	1,75	días	\$ 500,00	+5%	8 Horas	\$ 25,00	Paramétrica
1.3.3	Matriz de Estrategias de publicidad y promoción							
1.3.3.1	Determinar los medios para promocionar el producto	1,75	días	\$ 750,00	+5%	8 Horas	\$ 38,00	Paramétrica
1.3.3.2	Aprobar los tipos de medios a utilizar	0,75	días	\$ 250,00	+5%	8 Horas	\$ 13,00	Paramétrica
1.3.3.3	Elaborar las campañas publicitarias	3,75	días	\$ 1.900,00	+5%	8 Horas	\$ 95,00	Paramétrica
1.3.3.4	Revisar el tipo de promoción deseada	1	días	\$ 650,00	+5%	8 Horas	\$ 33,00	Paramétrica
1.3.3.5	Establecer las promociones a brindar	2,75	días	\$ 900,00	+5%	8 Horas	\$ 45,00	Paramétrica
1.3.4	Matriz de control y evaluación del plan de marketing							
1.3.4.1	Elaborar estrategias de control para el plan de marketing	2,75	días	\$ 150,00	+5%	8 Horas	\$ 8,00	Paramétrica

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Nombre de tarea	Cantidad	Unidad	Costo	Nivel de exactitud	Base estimación	Subtotal Fase	Tipo de estimación
1.3.4.2	Evaluar los resultados de las estrategias de marketing	8,75	días	\$ 200,00	+5%	8 Horas	\$ 10,00	Paramétrica

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Tabla 48: Estimación de costos del proyecto: Entregable distribución

Código	Nombre de tarea	Cantidad	Unidad	Costo	Nivel de exactitud	Base estimación	Subtotal Fase	Tipo de estimación
1.4	Plan de Distribución							
1.4.1	Matriz de Distribución del Producto							
1.4.1.1	Definir la ubicación de Supermercados	2,75	días	\$ 300,00	+5%	8 Horas	\$ 15,00	Paramétrica
1.4.1.2	Establecer ruta a seguir	1,75	días	\$ 500,00	+5%	8 Horas	\$ 25,00	Paramétrica
1.4.2	Supervisión y Control de los productos							
1.4.2.1	Revisar tiempo de caducidad del producto	94,75	días	\$ 200,00	+5%	8 Horas	\$ 10,00	Paramétrica
1.4.2.2	Revisar funcionamiento de congeladores	94,75	días	\$ 500,00	+5%	8 Horas	\$ 25,00	Paramétrica
1.4.3	Matriz de control y evaluación del plan de distribución							
1.4.3.1	Medir y evaluar los tiempos de distribución del producto	2,75	días	\$ 150,00	+5%	8 Horas	\$ 8,00	Paramétrica
1.4.3.2	Verificar la calidad del producto	1	días	\$ 200,00	+5%	8 Horas	\$ 10,00	Paramétrica

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.4.3. Línea base de costos del proyecto

La estimación de la línea base de costos se realiza a partir de los costos por entregable del proyecto establecido a través del Microsoft Project 2010, proponiendo la suma de cada actividad en un presupuesto acumulado en el cual se le suma el 5% de la reserva de contingencia establecida por la Institución como política para las reservas de los proyectos que se llevan a cabo en la institución ya que los activos de la empresa se encuentran asegurados y esta reserva ayudaría al pago de la prima para activar los seguros en el caso de los riesgos establecidos, transfiriendo a la vez los riesgos de la desarrollo e instalación con garantías a la empresa consultora a contratar.

Tabla 49: Línea base de costos del proyecto

Código	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Costo	Acumulado
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	mié 15-02-17	jue 16-02-17	\$ 262,50	\$ 262,50
1.1.2	Sub planes de ejecución	lun 20-02-17	mar 14-03-17	\$ 450,00	\$ 712,50
1.1.3	Reuniones de seguimiento	jue 20-04-17	lun 24-04-17	\$ 50,00	\$ 762,50
1.1.4	Acta de entrega recepción del proyecto	lun 13-03-17	jue 16-03-17	\$ 100,00	\$ 862,50
1.2.1	Normas de manejo, cuidado e higiene de producto	mié 01-03-17	vie 14-07-17	\$ 1.475,00	\$ 2.337,50
1.2.2	Proceso de envasado y empaquetado de producto	mié 01-03-17	vie 14-07-17	\$ 6.087,50	\$ 8.425,00
1.2.3	Elaboración y colocación de etiquetas	jue 09-03-17	mar 18-07-17	\$ 5.750,00	\$ 14.175,00
1.2.4	Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados	vie 24-02-17	vie 03-03-17	\$ 500,00	\$ 14.675,00
1.2.5	Cronograma de Ejecución de planes	jue 30-03-17	lun 10-04-17	\$ 2.200,00	\$ 16.875,00
1.2.6	Matriz de control y evaluación del plan de ventas	lun 27-03-17	vie 12-05-17	\$ 350,00	\$ 17.225,00
1.3.1	Matriz de implementación de estrategias del Producto	lun 27-03-17	vie 07-04-17	\$ 3.200,00	\$ 20.425,00
1.3.2	Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias	jue 16-02-17	vie 24-02-17	\$ 2.900,00	\$ 23.325,00
1.3.3	Matriz de Estrategias de publicidad y promoción	lun 20-03-17	mié 05-04-17	\$ 4.450,00	\$ 27.775,00
1.3.4	Matriz de control y evaluación del plan de marketing	lun 03-04-17	jue 25-05-17	\$ 350,00	\$ 28.125,00
1.4.1	Matriz de Distribución del Producto	jue 16-02-17	mié 22-02-17	\$ 800,00	\$ 28.925,00

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Costo	Acumulado
1.4.2	Supervisión y Control de los productos	mié 01-03-17	vie 14-07-17	\$ 700,00	\$ 29.625,00
1.4.3	Matriz de control y evaluación del plan de distribución	lun 10-04-17	vie 14-04-17	\$ 350,00	\$ 29.975,00
	Reserva de contingencia				\$2.836,30
	TOTAL				\$ 32.811,30

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.4.4. Requisitos de financiamiento del proyecto

Para conseguir el financiamiento del proyecto se toma a consideración los costos que se tiene por la realización de cada paquete de trabajo de lo cual se tienen los siguientes datos:

Tabla 50: Financiamiento del proyecto

NOMBRE DE LA TAREA	COSTO	SUBTOTAL
Dirección del Proyecto		\$ 862,50
Acta de Constitución del Proyecto	\$ 262,50	
Sub planes de ejecución	\$ 450,00	
Reuniones de seguimiento	\$ 50,00	
Acta de entrega recepción del proyecto	\$ 100,00	
Plan de Ventas		\$ 16.362,50
Normas de manejo, cuidado e higiene de producto	\$ 1.475,00	
Proceso de envasado y empaquetado de producto	\$ 6.087,50	
Elaboración y colocación de etiquetas	\$ 5.750,00	
Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados	\$ 500,00	
Cronograma de Ejecución de planes	\$ 2.200,00	
Matriz de control y evaluación del plan de ventas	\$ 350,00	
Plan de Marketing		\$ 10.900,00
Matriz de implementación de estrategias del Producto	\$ 3.200,00	
Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias	\$ 2.900,00	
Matriz de Estrategias de publicidad y promoción	\$ 4.450,00	
Matriz de control y evaluación del plan de marketing	\$ 350,00	
Plan de Distribución		\$ 1.850,00

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

NOMBRE DE LA TAREA	COSTO	SUBTOTAL
Matriz de Distribución del Producto	\$ 800,00	
Supervisión y Control de los productos	\$ 700,00	
Matriz de control y evaluación del plan de distribución	\$ 350,00	
TOTAL ENTREGABLES		\$ 29.975,00
RESERVAS DE CONTINGENCIA 5%		\$ 1.498,75
RESERVAS DE GESTIÓN 5%		\$ 1.498,75
TOTAL PROYECTO		\$ 32.972,50

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.5. Subcapítulo D5. Plan de Gestión de Calidad

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.5.1. Plan de Gestión de Calidad

El plan de gestión de calidad está establecido por el patrocinador del proyecto regido bajo el Plan de desarrollo de la comercialización de ancas de rana a través de los entregables, paquetes de trabajo y actividades del proyecto.

Política de calidad

Comercializar ancas de rana de la mejor calidad con las proteínas y nutrientes que se constituye en un alimento sana que forme parte de las dietas diarias de la población zamorana

Para comercializar un producto de consumo masivo debe cumplir ciertas normas establecidas por entidades como el ARCSA, el Ministerio de salud del Ecuador, como también el cumplir con la obtención del registro sanitario y las normas de calidad de producto sano.

En tal sentido se toma a consideración los parámetros de calidad contemplados en el ISO 9001 e ISO 140001, por lo cual se generan normas de calidad de acuerdo a los paquetes de trabajo y las actividades que se desarrollan durante la ejecución del proyecto de comercialización de ancas de rana

Línea Base de Calidad del Proyecto: especificar los factores de calidad relevantes para el producto del proyecto y para la gestión del proyecto. Para cada factor de calidad relevante definir los objetivos de calidad, las métricas a utilizar, y las frecuencias de medición y de reporte.

Tabla 51: Línea base del proyecto

Factor de Calidad Relevante	Objetivo de Calidad	Métrica a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Desempeño del Proyecto Factor Costo	CPI >= 0.95	CPI= Índice de Desempeño de Costo Acumulado	Frecuencia, mensual Medición, cada día 5 de cada mes	Frecuencia mensual, se reporta el día 6
Desempeño del Proyecto Factor Tiempo	SPI >= 0.95	SPI= Índice de Desempeño de Cronograma Acumulado	Frecuencia, semanal Medición, domingo en la noche	Frecuencia semanal Reporte, lunes en la mañana
Aprobación de contraparte de los representantes de los supermercados zamoranos	Cumplimiento de especificaciones técnicas y niveles de comercialización	Cumplimiento del 80% de venta esperada	Frecuencia, diaria o según norma aplicable Medición, durante la ejecución de las ventas	Frecuencia, diaria Reporte, hora límite 20h00

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Matriz de Actividades de Calidad

Especificar para cada paquete de trabajo si existe un estándar o norma de calidad aplicable a su elaboración. Analizar la capacidad del proceso que generará cada entregable y diseñar actividades de prevención y de control que asegurarán la obtención de entregables con el nivel de calidad requerido

Tabla 52: Matriz de actividades de control

Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control
Dirección del proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos PMI	Verificación de acta de constitución	Aprobación por Gerencia de empresa Rana Bonita
Acta de constitución del proyecto	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador
Sub planes de ejecución	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador
Reuniones de seguimiento	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador
Acta de entrega recepción del proyecto	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador
Plan de ventas	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Normas de manejo cuidado e higiene de producto	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Proceso de envasado y empaquetado de producto.	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Elaboración y colocación de etiquetas	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador
Cronograma de ejecución de planes	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control
Matriz de control de plan de ventas	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador
Plan de marketing	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificación de matrices aprobadas por Gerencia	Aprobación por Directora, patrocinador
Matriz de implementación de estrategias del producto.	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Matriz de revisión del cálculo de precio para implementar la estrategia	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Matriz de estrategias de publicidad y promoción	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Matriz de control de plan de marketing	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Plan de distribución	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Matriz de distribución de producto	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Supervisión y control de los productos	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador
Matriz de control y evaluación de plan de distribución	Estándar ISO 9001: 2010 aplicadas por Gerencia	Verificar niveles de venta y comercialización de ancas de rana	Aprobación por Directora, patrocinador

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.5.2. Plan de Mejoras del Proceso

El plan de mejoras del proceso será determinado una vez efectuadas las primeras ventas y obtenido las primeras mediciones de indicadores de aceptación sobre el producto ancas de rana de parte de la población zamorana, de manera que el plan de mejoras aplicara al momento que se efectúe el primer mes de comercialización de ancas de rana y lograr determinar si los niveles de venta van de acuerdo a lo que se tenía programado:

Tabla 53. Mejoras del Proceso

Identificar el proceso o problema a mejorar		
<p>Se debe establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la comercialización de ancas de rana dentro del mercado zamorano y de esta forma poder proponer alternativas de mejora a cómo se encuentra llevando la comercialización de ancas de rana, para lo cual se utiliza las siguientes matrices:</p>		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
(...)	(...)	(...)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ÁREAS DE MEJORA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
(...)	(...)	(...)
<p>A partir de los resultados obtenidos se podrá obtener la matriz de alto impacto en la que se establecerán las medidas a tomar para corregir posibles falencias.</p>		

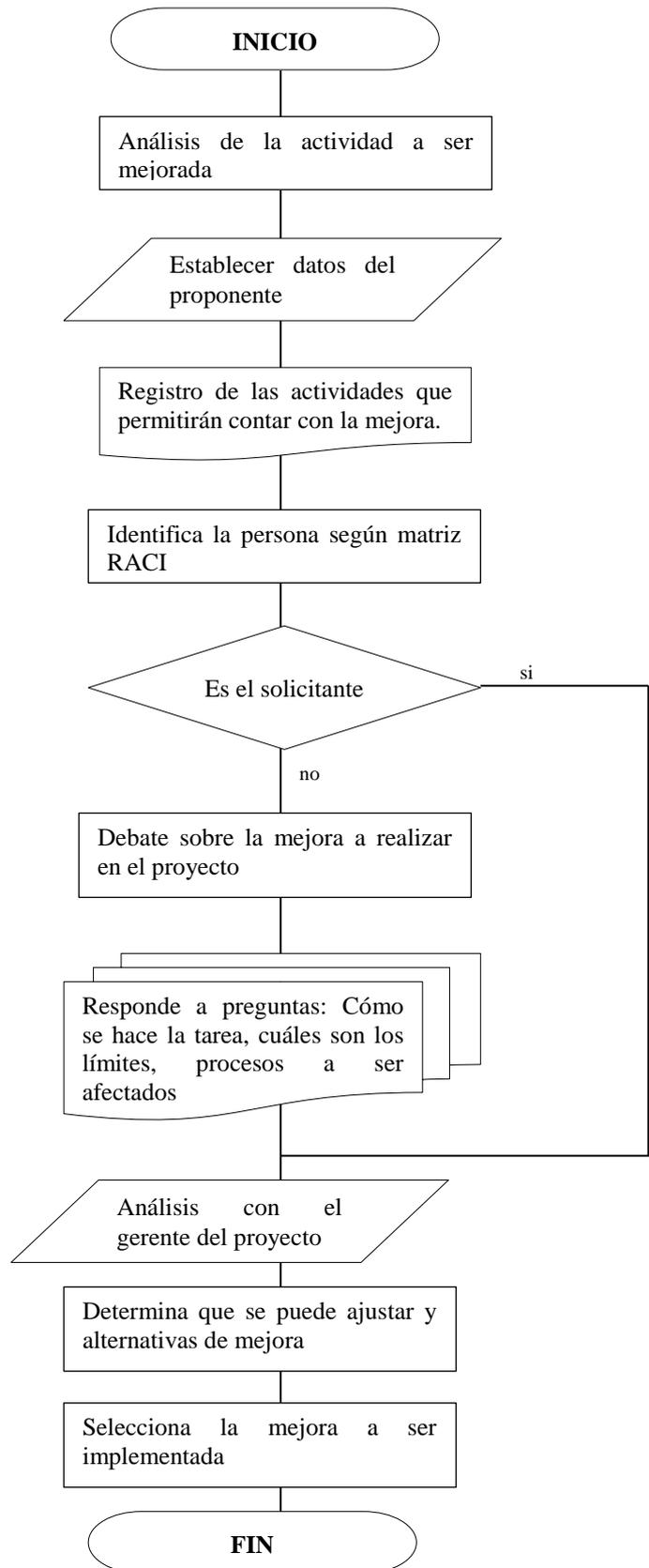
Identificar las causas que originan el problema		
<p>A partir de la determinación de los problemas que se presenten en la comercialización de ancas de rana se ubicarán las ideas que permitan mejorar, de las cuales se obtendrá la que posibilitará mejorar el proceso, la metodología utilizada para determinar estas ideas es la lluvia de ideas</p>		
IDEAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
(...)	(...)	(...)
<p>Definir los objetivos generales de mejora</p> <p>De las ideas que se plasmen es posibles establecer los objetivos estratégicos para las mejoras a implementarse en el proyecto y de esta forma lograr una mejor comercialización de ancas de rana en el cantón Zamora;</p> <p>OE1.- OE2.- OE3.- OE4.-</p>		
Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso		
<p>Al momento de definir las acciones correctivas estas se plantean en función de los objetivos estratégicos determinados, los mismos que deben ser medibles y cuantificables y orientados a lograr mejorar los procesos en la búsqueda de tener una mejor comercialización de ancas de rana entre la población de Zamora</p>		

ÁREA DE MEJORA No. 1	
Descripción del Problema	
Causas que provocan el problema	
Objetivo a Conseguir	
Acciones de Mejora	1. 2. 3. (...)
Beneficios Esperados	
Aplicar las acciones correctivas	
<p>Aplicar el plan de mejora del proceso clasificando las acciones en términos de importancia y urgencia.</p>	
Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas	
<p>Al plan de mejora se le deberá hacer un seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, dicho seguimiento lo deberá realizar el responsable asignado al proyecto donde se realizará el cumplimiento de las metas y el impacto de las acciones en la organización.</p>	
Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso	
<p>Las mejoras aplicadas a los procesos deberán documentarse y estandarizarse para que formen parte los activos de los procesos de la organización</p>	

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

El proceso de plan de mejoras se lo establece de acuerdo al siguiente flujograma de actividades que se realizan cuando se necesita de alguna mejora dentro de la ejecución de alguna de las actividades efectuadas para lograr optimizar la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora, proceso que se efectúa de acuerdo al siguiente esquema.



Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.5.3. Métricas de Calidad

La elaboración de los procesos de verificación y aceptación de calidad se establecen de acuerdo a los entregables y los paquetes establecidos, de no llegar a cumplir los requisitos se debe establecer las mejoras necesarias que permitan cumplir con los diferentes niveles de comercialización de ancas de rana en Zamora.

Tabla 54. Métricas de calidad

Entregables	Puntos de Control (Requerimientos o Características del producto que deben ser cumplidas)	Métrica a aplicar	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
1.1 Dirección del proyecto	Verificar que el Acta de Constitución cuente con las firmas de aprobación de la Directora y el Patrocinador del Proyecto.	Las actas de constitución de dirección del proyecto deben estar elaboradas en un 100%, con todas las cláusulas para ser aprobadas y legalizadas con las firmas del patrocinador y Director.			
1.2. Plan de ventas	Conseguir que las ancas de rana estén siempre disponibles para la venta en los distintos supermercados que hayan firmado las alianzas estratégicas en Zamora	El plan de ventas debe estar elaborado en un 100% definidas las normas de higiene, método de envasado y colocación de etiquetas como la firma y ejecución de las alianzas estratégicas entre el patrocinador y los administradores de los Supermercados			

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Entregables	Puntos de Control (Requerimientos o Características del producto que deben ser cumplidas)	Métrica a aplicar	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
1.2.2 Plan de marketing	Población identifica con facilidad el producto que ofrece la empresa Rana Bonita, así como conoce los puntos de venta	El plan de marketing debe contener las diferentes matrices para implementar las estrategias de producto, plaza, precio y plaza, desarrolladas en un 100% y aplicadas en los diferentes supermercados de Zamora.			
1.2.3 Plan de distribución	Supermercados cuentan con el producto de la empresa Rana Bonita, la que verifica que los sitios de expendio estén en la mejor calidad.	Efectuar el plan de distribución del producto en el que debe estar desarrollado en un 100% con todas características que impliquen una adecuada distribución de las ancas de rana en la ciudad de Zamora.			

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

Listas de verificación de calidad

Compuestos de acuerdo a los entregables del proyecto y se complementan con los criterios de aceptación para el proyecto que se encuentra en ejecución.

Tabla 55. Listas de verificación de calidad

Entregables	Criterios de aceptación	Cumple / No cumple	Motivo de No cumplimiento	Firma de aceptación
1.1 Dirección del proyecto				
1.1.1. Acta de constitución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación del 100% del contenido del acta de constitución del proyecto que permita comercializar ancas de rana a través de alianzas estratégicas con supermercados. 			
1.1.2. Sub planes de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Definir en un 100% como se deben efectuar los diferentes planes del proyecto. 			
1.1.3. Reuniones de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Revisión 100% de los planes de ejecución y aprobación de los mismos. 			
1.1.4. Acta de entrega recepción de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Acta en un 100% íntegra con todos los puntos establecidos y de forma clara. 			

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Entregables	Criterios de aceptación	Cumple / No cumple	Motivo de No cumplimiento	Firma de aceptación
1.2. Plan de ventas				
1.2.1. Normas de cuidado, manejo e higiene de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Normas que se encuentren en un 100% dentro de las establecidas por las leyes ecuatorianas. 			
1.2.2. Proceso de envasado y empaquetado de producto	<ul style="list-style-type: none"> • El producto que se elabora cumple el 100% de los requisitos para ser comercializada en los diferentes supermercados en alianza estratégica 			
1.2.3. Elaboración y colocación de etiquetas en el producto para la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Productos etiquetados de forma correcta en un 100% que posibiliten diferenciarlo de otros productos similares. 			
1.2.4. Firma y ejecución de alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos de alianza estratégica debe estar elaborado en un 100% 			
1.2.5. Cronograma de ejecución de planes	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del 100% de las fechas en las que se inicia con la ejecución de los planes 			
1.2.6. Matriz de control y evaluación del plan de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Control de ventas en un 95% del producto en los diferentes supermercados que firmen las alianzas estratégicas. 			

Entregables	Criterios de aceptación	Cumple / No cumple	Motivo de No cumplimiento	Firma de aceptación
1.3. Plan de Marketing				
1.3.1. Matriz de implementación de estrategias de producto	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la calidad del producto de acuerdo al 100% de características 			
1.3.2. Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias correspondientes	<ul style="list-style-type: none"> Que el precio sea competitivo en el mercado zamorano y se encuentre dentro del rango estimado 			
1.3.3. Matriz de estrategias de publicidad y promoción	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y aplicar el 75% de las promociones y de la publicidad programada. 			
1.3.4. Matriz de control y evaluación del plan de marketing	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del 75% de las estrategias de marketing en el mercado zamorano 			

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Entregables	Criterios de aceptación	Cumple / No cumple	Motivo de No cumplimiento	Firma de aceptación
1.4. Plan de distribución				
1.4.1. Matriz de distribución de producto	<ul style="list-style-type: none"> Ruta de distribución y normas a cuidar en un 100% funcional. 			
1.4.2. Supervisión y control de los productos antes de caducidad	<ul style="list-style-type: none"> Determinar que el producto reúna el 75% de las características para la comercialización de ancas de rana 			
1.4.3. Matriz de control de plan de distribución	<ul style="list-style-type: none"> Plan de distribuidos se ejecuta en un 90% de su totalidad cubriendo todos los supermercados en alianza estratégica 			

Fuente: Empresa Rana Bonita

Elaborado por: La Autora

4.5.4. Lista de Roles para la Gestión de la Calidad

Especificar los roles que serán necesarios en el equipo de proyecto para desarrollar los entregables y actividades de Gestión de la Calidad. Para cada rol especificar: objetivos, funciones, niveles de autoridad, a quien reporta, a quien supervisa, requisitos de conocimientos, habilidades, y experiencia para desempeñar el rol.

Tabla 56: Lista de roles

Rol No 1 : DIRECTORA DEL PROYECTO	Objetivos del rol: Gestionar operativamente la calidad
	Funciones del rol: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar estándares • Revisar entregables • Aceptar entregables o disponer su reproceso • Deliberar para generar acciones correctivas • Aplicar acciones correctivas
	Niveles de autoridad: Solicitar que se trabaje y se cumpla con las distintas fases del proyecto que se vayan cumpliendo de acuerdo a lo programado
	Reporta a: Patrocinador
	Supervisa a: Coordinador de Talento Humano
	Requisitos de conocimientos: Dirección de proyectos
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos.
	Requisitos de experiencia: 3 años de experiencia en el cargo
Rol No 2 : SUPERVISOR DE TALENTO HUMANO	Objetivos del rol: Revisar los entregables con la calidad requerida y según estándares que se hayan establecido
	Funciones del rol : <ul style="list-style-type: none"> • Revisar entregables • Aceptar entregables o disponer su reproceso • Deliberar para generar acciones correctivas • Aplicar acciones correctivas

	<p>Niveles de autoridad: Exigir el cumplimiento de la calidad en todos los entregables y de quienes efectúan el trabajo en mejorar la comercialización de ancas de rana.</p>
	<p>Reporta a: Directora del Proyecto</p>
	<p>Supervisa a: Control en ventas</p>
	<p>Requisitos de conocimientos: Empresas Comerciales, Gestión de Proyectos, Gestión de Calidad</p>
	<p>Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación y Solución de Conflictos</p>
	<p>Requisitos de experiencia: 5 años de experiencia en el cargo</p>
Rol No 3: ESPECIALISTA EN GESTIÓN	<p>Objetivos del rol: Ser parte en el análisis y evaluación de la comercialización de ancas de rana en Zamora.</p>
	<p>Funciones del rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los niveles de venta • Analizar cómo se van dando las campañas publicitarias. • Identificar la aceptación del precio • Analizar cómo va aceptando la plaza el producto
	<p>Niveles de autoridad : Exigir cumplimiento de entregables de los diferentes planes a quienes hayan establecido responsabilidad directa</p>
	<p>Reporta a: Director del Proyecto y Patrocinador</p>
	<p>Supervisa a: Jefe de Unidad de Procesos y Director del Proyecto</p>
	<p>Requisitos de conocimientos: Ingeniería comercial, Gestión de Proyectos, Gestión de Calidad</p>
	<p>Requisitos de habilidades: Trabajo en equipo, Comunicación y Solución de Conflictos</p>
	<p>Requisitos de experiencia: 5 años de experiencia en el cargo</p>

4.6. Subcapítulo D6. Plan de Gestión de los Recursos Humanos

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.6.1. Plan de gestión de los recursos humanos

El plan de gestión de recursos humanos establece una dirección en la descripción de los roles así como en las responsabilidades del personal encargado en cada uno de los entregables del proyecto de esta manera se conlleva a un control de manejo de competencias y habilidades en los diferentes planes que se desarrollan con la finalidad de lograr comercializar ancas de rana en Zamora:

4.6.2. Estructura organizacional del proyecto

Para que el proyecto logre efectuar tener adecuados resultados se necesite que los interesados se encuentren organizados de tal forma que exista un orden en el cual se pueda recibir y transmitir información.

De forma adicional se detallará las actividades de cada uno de los intervinientes en el proyecto definiendo su rol dentro del mismo como también se establecerán las respectivas responsabilidades.

Se ha establecido dos niveles bien definidos dentro del desarrollo del proyecto el primer nivel está constituido por el equipo de gestión conformado por: El Patrocinador, La Directora, Supervisor de ventas, Supervisor de producción.

En el segundo nivel se ha establecido el de Equipo de ejecución en el cual se define los siguientes intervinientes: Coordinador de Talento Humano, Especialista en Gestión, Control en ventas.

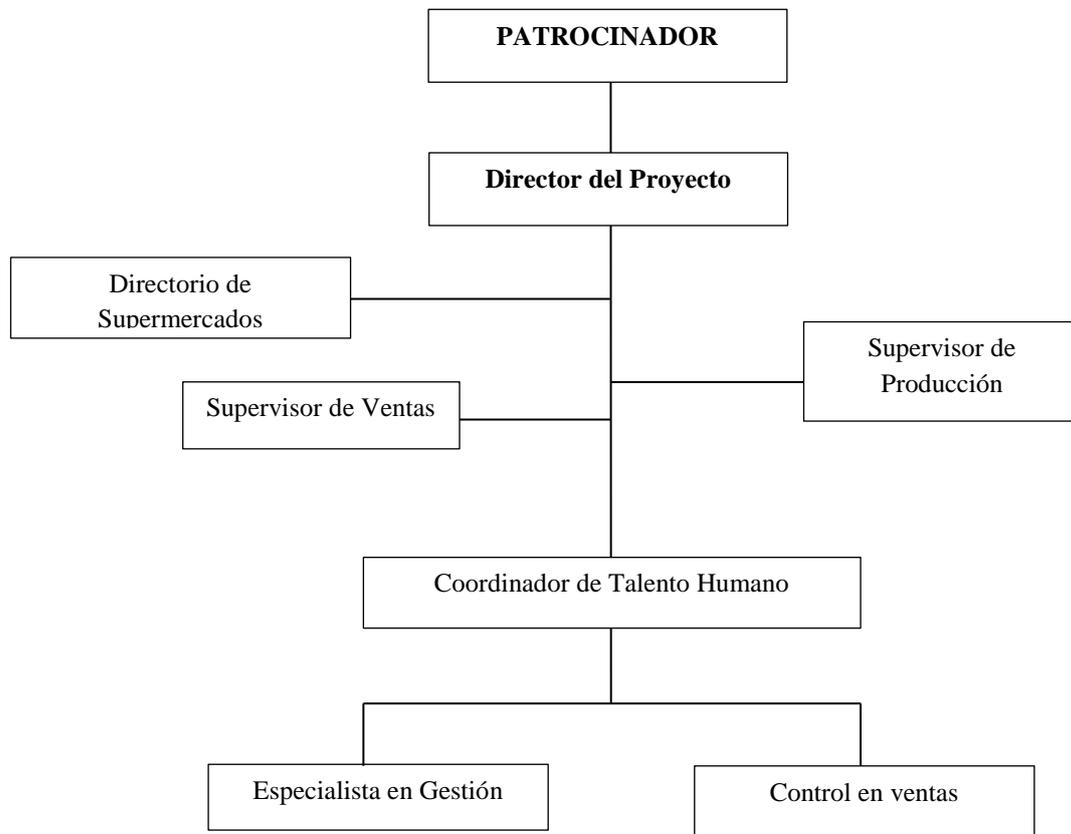


Gráfico 6. Estructura organizacional del proyecto

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.6.3. Asignaciones del personal del proyecto

El personal que se desempeña en el proyecto compuesto a partir de los interesados tiene cada uno sus responsabilidades específicas, las que deben respetarse con el fin de garantizar una adecuada comunicación entre los diferentes niveles, evitando que exista duplicidad de información, que den problemas críticos por sobrecarga de trabajo o el desarrollo de tareas de forma inadecuada, es por ello que se establece la siguiente descripción de roles y responsabilidades:

Tabla 57: Descripción de roles y responsabilidades

Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Patrocinador; Propietario de Rana Bonita	Tiene la autoridad para aprobar la iniciación y el cierre del proyecto. Decide sobre cambios en la línea base del proyecto.	Aprobar el Acta de constitución. Firma el contrato. Aprobar la línea base del proyecto. Aprobar cierre de proyecto. Revisar informes de desempeño.	
Directora del proyecto	Tiene la autoridad para tomar decisiones en el proyecto. Las decisiones que tome no deberán modificar de manera significativa la línea base del proyecto.	Elaborar el Acta de constitución del proyecto. Planificar, ejecutar controlar el proyecto. Gestionar el control de cambios integrado. Gestionar los recursos para el proyecto.	Disponibilidad de respaldo político interno por parte de alguna de las autoridades máximas de la empresa. Conocimiento de la dirección de proyectos según los estándares PMI. Liderazgo. Agilidad operativa para avistar posibles problemas que se podrían dar en la medida que avanza el proyecto.
Coordinador de Talento Humano	Tiene la autoridad para sugerir cambios a los procesos de comercialización de ancas de rana. Es quien conjuntamente con el Especialista en gestión analiza para el control del cumplimiento de las especificaciones establecidas.	Apoyar al proceso de creación y ejecución de los planes para la comercialización de ancas de rana a través de las alianzas estratégicas.	Apoya y controla la calidad del proyecto dentro de los parámetros que establece cada uno de los planes a desarrollar.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Supervisor de ventas	Tiene la autoridad para fiscalizar directamente los procesos que realiza para la comercialización ancas de rana.	Elaborar los pliegos de contratación mediante parámetros técnicos. Fiscalizar el análisis y diseño de los planes de comercialización.	Fiscalizar y controlar la calidad del proyecto de manera que se pueda avanzar en los tiempos establecidos.
Supervisor de producción	Administrar los recursos, asignaciones de trabajo, fechas límite para la entrega del producto a los supermercados.	Analizar los requerimientos, preparar los productos y resultados a entregar. Liderazgo del desarrollo de los requisitos de negocio.	Dirigir a su equipo de desarrollo para alcanzar objetivos propuestos. Experiencia mínima de 8 años en comercialización de productos.
Especialista en gestión	Analiza cómo se va desarrollando la implementación de los diferentes planes que permiten la comercialización de ancas de rana	Coordinar con el Patrocinador y Directora en la fase de análisis y diseño, desarrollo, pruebas, instalación y entrenamiento de cada uno de los planes de comercialización	Analizar y desarrollar la solución técnica de la comercialización de ancas de rana.
Control en ventas	Supervisa y mide los niveles de venta en los diferentes supermercados de Zamora	Medir y comprobar que se vaya cumpliendo con las metas de venta establecidas en la planificación.	Comprobar que las metas se vayan cumpliendo de acuerdo a cómo se las ha programado

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 58: Adquisición de personal del proyecto

Rol	Tipo de adquisición	Asignación de lugar de trabajo	Costo de reclutamiento	Fecha para reclutar	Fecha de incorporación del personal
Directora del Proyecto	Pre-asignación	Rana Bonita			
Coordinador de Talen Humano	Pre-asignación	Rana Bonita			
Supervisor de ventas	Pre-asignación	Rana Bonita			
Supervisor de producción	Pre-asignación	Rana Bonita			
Especialista en gestión	Pre-asignación	Rana Bonita			
Control en ventas	Pre-asignación	Rana Bonita			
Asistente de Supervisión de producción	Contratación	Rana Bonita	Contrato		02/03/2017
Asistente de especialista en gestión	Contratación	Rana Bonita	Contrato		29/03/2017
Asistente de supervisor de ventas	Contratación	Rana Bonita	Contrato		01/03/2017
Asistente de control en ventas	Contratación	Rana Bonita	Contrato		01/03/2017

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.6.4. Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)

La matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo.

Leyendas en abreviaturas:

R = Responsable de ejecutar

A = Aprueba

C = Consultado

I = Informado

Colores representativos

Planes 

Paquetes 

4.6.5. Responsabilidad y Assignment Matrix RAM (RACI)

Las responsabilidades se las determina en función de cada una de las actividades que se desarrollan por paquete de trabajo en función de cada uno de los interesados en la ejecución del proyecto.

Tabla 59: Matriz RACI

Matriz de interesados		Equipo de proyecto				Interesados			Equipo externo			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Roles de interesados		Patrocinador	Directora	Coordinador de Talento Humano	Supervisor de ventas	Supervisor de Producción	Especialista en gestión	Control de ventas	Gerente DICA VI	Gerente Bodega Central	Gerente MERCAMAX	Gerente Supermercado Zamora
EDT	NOMBRE DE TAREA											
1.1	Dirección del Proyecto											
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto											
1.1.1.1	Elaborar Acta de Constitución		R	C								
1.1.1.2	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	A	R									
1.1.2	Sub planes de ejecución											
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del alcance		A	R	I	C		C				
1.1.2.2	Elaborar el plan de gestión del tiempo		A	I	C		R					
1.1.2.3	Elaborar el plan de gestión de calidad		A	C	C	R		I				
1.1.2.4	Elaborar el plan de gestión de costo		A	R	C		I	I				
1.1.2.5	Aprobar el Plan de Dirección del Proyecto		A	I		C		R				
1.1.3	Reuniones de seguimiento											

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Matriz de interesados		Equipo de proyecto				Interesados			Equipo externo			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Roles de interesados		Patrocinador	Directora	Coordinador de Talento Humano	Supervisor de ventas	Supervisor de Producción Especialista en gestión	Control de ventas	Gerente DICAVI	Gerente Bodega	Gerente General	MERCAMA	Gerente Supermercado Zamora
1.1.3.1	Realizar reuniones	C	A									
1.1.3.2	Elaborar informes	C	A									
1.1.4	Acta de entrega recepción del proyecto											
1.1.4.1	Elaborar actas	A	C									
1.2	Plan de Ventas											
1.2.1	Normas de manejo, cuidado e higiene de producto											
1.2.1.1	Establecer Normas de Higiene			C		R						
1.2.1.2	Aprobar Normas de Higiene		R		C							
1.2.1.3	Socializar Normas de Higiene	A				R						
1.2.1.4	Cuidar y limpiar el área de almacenaje		A				R					
1.2.1.5	Cuidar que el transporte vehicular cumpla con las normas de higiene	A					R					
1.2.2	Proceso de envasado y empaquetado de producto											

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Matriz de interesados		Equipo de proyecto				Interesados			Equipo externo			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Roles de interesados		Patrocinador	Directora	Gerente de Talento	Supervisor de ventas	Gerente de Producción y Operación	Gerente de Control de ventas	Gerente DICAVID	Gerente Bodega	Gerente General	Gerente MERCAM	Gerente Supermercado
1.2.2.1	Diseñar envases en diferentes presentaciones	C	A				R					
1.2.2.2	Clasificar ancas de rana	I	I			R						
1.2.2.3	Pesar y empaquetar				A		R					
1.2.3	Elaboración y colocación de etiquetas											
1.2.3.1	Diseñar etiquetas		A	I				R				
1.2.3.2	Diagramar las etiquetas		A	I				R				
1.2.3.3	Imprimir etiquetas	A		I			R					
1.2.3.4	Colocar etiquetas		A	I		R						
1.5.1	Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados											
1.5.1.1	Elaborar alianzas estratégicas	I	R						C	C	C	C
1.5.1.2	Aprobar y firmar alianzas estratégicas	A	R						I	I	I	I
1.5.2	Cronograma de Ejecución de planes											
1.5.2.1	Definir fechas de implementación											
			C					R				

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Matriz de interesados		Equipo de proyecto				Interesados			Equipo externo				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Roles de interesados		Patrocinador	Directora	Gerente de Talento	Supervisor de ventas	Gerente de Producción	Gerente de Operación	Control de ventas	Gerente DICAVAL	Gerente Bodega	Gerente General	MERCAM	Supermercado
1.5.2.2	Comunicar a supermercados el cronograma de ejecución de planes		R						I	I	I	I	
1.5.2.3	Implementar los planes de comercialización	R	A	I					C	C	C	C	
1.6.1	Matriz de control y evaluación del plan de ventas												
1.6.1.1	Diseñar el método de control para el plan de ventas	I	R				C						
1.6.1.2	Evaluar el nivel de ventas	A	R										
1.3	Plan de Marketing												
1.3.1	Matriz de implementación de estrategias del Producto												
1.3.1.1	Definir estrategias del producto	I	C	R									
1.3.1.2	Elaborar estrategias de Producto	C	A		R								
1.3.1.3	Socializar estrategias del producto												
				R	I	I	I						

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Matriz de interesados		Equipo de proyecto				Interesados			Equipo externo				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Roles de interesados		Patrocinador	Directora	Gerente de Talento	Supervisor de ventas	Gerente de Producción	Gerente de Operación	Control de ventas	Gerente DICA VI	Gerente Bodega	Gerente General	MERCAMAX	Supermercado
1.3.2	Matriz de revisión de cálculo de precio para implementar las estrategias												
1.3.2.1	Establecer las variables del precio		A	R									
1.3.2.2	Definir el precio de la competencia	A					I	R					
1.3.2.3	Determinar el precio del producto	A	R										
1.3.3	Matriz de Estrategias de publicidad y promoción												
1.3.3.1	Determinar los medios para promocionar el producto		C	R									
1.3.3.2	Aprobar los tipos de medios a utilizar		A						C		C		
1.3.3.3	Elaborar las campañas publicitarias		C					R					
1.3.3.4	Revisar el tipo de promoción deseada	I	C					R					
1.3.3.5	Establecer las promociones a brindar	A	R						I		I		

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Matriz de interesados		Equipo de proyecto				Interesados			Equipo externo			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Roles de interesados		Patrocinador	Directora	Supervisor de Talento Humano	Supervisor de ventas	Supervisor de Producción	Especialista en gestión	Control de ventas	Gerente DICAVI	Bodega Central	Gerente MERCAMAX	Supermercado Zamora
1.6.2	Matriz de control y evaluación del plan de marketing											
1.6.2.1	Elaborar estrategias de control para el plan de marketing		C				R					
1.6.2.2	Evaluar los resultados de las estrategias de marketing	A	R									
1.4	Plan de Distribución											
1.4.1	Matriz de Distribución del Producto											
1.4.1.1	Definir la ubicación de Supermercados				R				I	I	I	I
1.4.1.2	Establecer ruta a seguir	C	A		R				I	I	I	I
1.4.2	Supervisión y Control de los productos											
1.4.2.1	Revisar tiempo de caducidad del producto					C						R
1.4.2.2	Revisar funcionamiento de congeladores		C							R		

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Matriz de interesados		Equipo de proyecto				Interesados			Equipo externo			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Roles de interesados		Patrocinador	Directora	Gerente de Talento	Supervisor de ventas	de Producción	Gerente de Operaciones	Control de ventas	Gerente DICAVAL	Gerente Bodega	Gerente MERCAM	Supermercado
1.6.3	Matriz de control y evaluación del plan de distribución											
1.6.3.1	Medir y evaluar los tiempos de distribución del producto		C	R								
1.6.3.2	Verificar la calidad del producto	A	R									

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.7. Subcapítulo D7. Plan de Gestión de Comunicaciones

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones del proyecto está establecido a partir de la estrategia de comunicación por fases del proyecto, en donde identificamos la información documental que va a ser presentada para el control del proyecto, así como las modificaciones, el tratamiento de polémicas, la actualización de los documentos de proyecto, la definición de las reuniones al igual que la codificación de cada uno de los documentos que llevaremos a recopilar para la documentación y registro del proyecto .

Procedimiento para tratar polémicas

Establecemos el procedimiento para procesar y resolver las polémicas, especificando la forma de capturarlas y registrarlas, el modo en que se abordará su tratamiento y resolución, la forma de controlarlas darles seguimiento, aplicando el método de escalamiento en caso de no poder resolverlas.

Captar las polémicas a través de conversación y observación. Llevar un registro de polémicas establecidos bajo el siguiente proceso:

- Asignar un responsable.
- Seguimiento por parte del responsable.
- Elaborar alternativas para evitar que la polémica se convierta en conflicto.
- Revisión semanal del estado de las polémicas y revisar si las soluciones propuestas se están aplicando.
- En caso una polémica se convierta en un conflicto, escalar al Director del Proyecto y de no solucionarse, al Patrocinador.

4.7.2. Procedimiento para reportes de desempeño

Revisión del plan de gestión de comunicaciones cuando:

- Se detecte que hay deficiencia en la comunicación.
- alguna solicitud de cambio afecte el Plan de gestión del proyecto.
- Cuando se detecte un nuevo stakeholder.
- La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:
 - Identificación y clasificación de los stakeholders
 - Determinación de requerimientos de información.
 - Elaboración de la matriz de comunicaciones del proyecto.
 - Actualización del plan de gestión de comunicaciones.
 - Aprobación del plan de gestión de comunicaciones.
 - Difusión del nuevo plan gestión de comunicaciones.

Guías para los reportes de desempeño: define guía para reuniones, conferencias, correo electrónico, etc.

Guía para reuniones:

- Debe fijarse la agenda con anticipación.
- Debe coordinarse e informar fecha y hora con los participantes con una anticipación mínima de 2 días.
- Se debe empezar puntual.
- Se deben fijar los objetivos de la reunión.
- Se debe asignar a una persona para que redacte el acta de reunión indicando los acuerdos tomados, responsables y fechas comprometidas.
- Debe distribuirse el acta de reunión a todos los participantes vía correo electrónico.

Guía para el correo electrónico:

- Comunicaciones de carácter técnico entre Directora del Proyecto y Coordinador de Talento Humano, Supervisor de ventas.
- Comunicaciones de gestión, entre Coordinador de Talento Humano y Gerentes de Supermercados.
- Las comunicaciones del Director del proyecto deben ir con copia a todo el equipo del proyecto. Igualmente las comunicaciones en sentido inverso.

4.7.3. Gobierno y reuniones

Cada interesado es responsable de obtener una copia de seguridad diaria de la información que se genera sobre la comercialización de ancas de rana, como también los gerentes de los diferentes supermercados.

Guías para documentación del proyecto y control de versiones:

Definimos el almacenamiento, recuperación, y reparto de los documentos del proyecto.

La codificación de los documentos del proyecto será el siguiente: PPPP – EE – TTTT – V.VV - YYYYMMDD

PPPP: Nombre del proyecto (abreviación o alias)

EE: Fase pudiendo ser Iniciación, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre.

TTTT: Tipo de documento, ejemplo: PRCH-Project Charter

V.VV: Versión del proyecto YYYYMMDD: Fecha

Guía para almacenamiento y gestión de documentos:

- En el servidor de archivos se tendrá una estructura similar al EDT del proyecto donde se tendrán las últimas versiones de los documentos.
- Cuando algún miembro del equipo desee actualizar un archivo, deberá sacar una copia en su pc.

- Una vez que se quiera actualizar la versión en el servidor de archivos se coordinará con el Project manager quien consolidará los cambios para quedarse con la versión final controlada del documento.
- Los miembros del equipo borrarán las versiones que copiaron en sus computadores se publicará una relación de documentos del proyecto y la ruta para accederlos.

Glosario de términos utilizados en el proyecto:

PV: Plan de ventas

PM: Plan de marketing

PMP: Plan de marketing producto

PMPr: Plan de marketing precio

PMPl: Plan de marketing plaza

PMPro: Plan de marketing promociones

PMPu: Plan de marketing publicidad.

EDT: Estructura de desglose de trabajo.

EV: Valor Ganado

PV: Valor Planeado

AC: Costo Real

4.7.4. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones

El plan de control y ejecución de las comunicaciones está establecido por los medios de comunicación, su frecuencia, el grupo receptor, el responsable en comunicar y el nivel de detalle de acuerdo a cada paquete de entregable del proyecto de manera que los procesos de comunicación están implícitos todos los interesados del proyecto de manera directa en los entregables del proyecto

Tabla 60: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable dirección del proyecto

Información	Contenido	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Medio de información	Frecuencia de comunicación
1.1.1 Acta de Constitución	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto.	Medio	Director del Proyecto	Patrocinador Coordinador de talento Humano	Mail	Una sola vez
1.1.2. Planificación	Información de los planes de comercialización que se diseñarán	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador Coordinador de talento Humano	Mail	Una sola vez

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 61: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable plan de ventas

Información	Contenido	Nivel de Detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Medio de información	Frecuencia de comunicación
1.2.1. Normas de manejo, cuidado e higiene de producto	La guía de cómo efectuar el manejo y cuidado al momento de tratar el producto	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador Coordinador de talento Humano	Mail	Una sola vez
1.2.2. Proceso de envasado y empaquetado de producto	Procedimiento para empacar y envasar las ancas de rana	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador Coordinador de talento Humano	Mail	Una sola vez
1.2.3. Elaboración y colocación de etiquetas	Proceso para colocar las etiquetas en el producto elaborado	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador Coordinador de talento Humano	Mail	Una sola vez
1.2.4. Firma y ejecución de alianzas estratégicas con supermercados	Documentos de alianzas estratégicas entre los supermercados y la empresa	Alto	Directora Patrocinador	Gerentes Supermercados	Mail	Una sola vez
1.2.5. Cronograma de ejecución de planes	Forma en que ejecutarán los diferentes planes	Medio	Directora Patrocinador	Gerentes Supermercados	Mail	Una sola vez
1.2.6. matriz de control y evaluación del plan de ventas	Normas para realizar el control de las ventas y evaluar el rendimiento de los supermercados en alianza	Alto	Coordinador de Talento Humano	Patrocinador Directora	Mail	Una sola vez

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 62: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable plan de marketing

Información	Contenido	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Medio de información	Frecuencia de comunicación
1.3.1. Matriz de implementación de estrategias de producto	Las diversas estrategias que den a conocer el producto entre la población	Medio	Supervisor de producción	Gerentes de Supermercados	Mail	Una sola vez
1.3.2. Matriz de revisión de cálculo del precio para implementar las estrategias	Procedimiento para determinar el precio al que va hacer comercializado el producto	Medio	Control de ventas	Gerentes de Supermercados	Mail	Una sola vez
1.3.3. Matriz de estrategias de publicidad y promoción	Método y forma de lograr promocionar el producto entre la población Zamorana.	Medio	Directora del Proyecto	Gerentes de Supermercados	Mail	Una sola vez
1.3.3. Matriz de control y evaluación del plan de marketing	Supervisión de cómo van dando resultado las estrategias de marketing planteadas	Medio	Especialista en Gestión	Patrocinador Directora	Mail	Una sola vez

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 63: Plan de control y ejecución de comunicaciones Entregable plan de distribución

Información	Contenido	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Medio de información	Frecuencia de comunicación
1.4.1. Matriz de distribución del producto	Lineamiento para la distribución del producto	Medio	Supervisor de ventas	Patrocinador Directora	Mail	Una sola vez
1.4.2. Supervisión y control de los productos	Método para supervisar y controlar el producto	Medio	Gerente de Bodega Central	Gerentes de Supermercados	Mail	Una sola vez
Información	Contenido	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Medio de información	Frecuencia de comunicación
1.4.3. Matriz de control y evaluación del plan de distribución	Determinar cuan eficaz es la actual ruta de distribución del producto ancas de rana	Medio	Especialista en gestión	Patrocinador Directora	Mail	Una sola vez

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.8. Subcapítulo D8. Plan de Gestión de Riesgos

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.8.1. Plan de Gestión de Riesgos

La Directora del proyecto para la comercialización de ancas de rana en Zamora será la persona responsable del monitoreo y de presentar informes de alertas eventos o nuevos riesgos en coordinación con el Coordinador de Talento Humano informes que irán dirigidos hacia el Patrocinador. Para lograr un mejor control se actualizará el formulario presente y los relacionados para registrar los eventos que ameriten necesarios. El Análisis de riesgos se determinará los eventos de riesgos que avalará una respuesta inmediata de parte de la dirección del proyecto y posibilitar una adecuada comercialización de ancas de rana.

Se realizará un análisis cualitativo el que consistirá en evaluar el impacto y la posibilidad de que el evento del riesgo impacte los objetivos del proyecto. Las etiquetas de impacto y probabilidad se definen en la herramienta para analizar y priorizar riesgos, según las necesidades y el conocimiento adquirido de la empresa Rana Bonita.

Se efectuará la priorización de los riesgos identificados para enfocar los recursos y esfuerzos de este plan en los riesgos y/u oportunidades de mayor probabilidad y mayor impacto en los objetivos del proyecto.

El análisis será determinado considerando los costos del proyecto (nivel de esfuerzo, duración de las tareas, costo de hora laboral, materiales directos, equipos y herramientas) y el cronograma del proyecto (escasez de recursos, expansión de la duración, atrasos).

Alcance y Objetivos de la Gestión de Riesgos del Proyecto

Los objetivos de la gestión de riesgos para mejorar la comercialización de ancas de rana, permitirá tener un alcance a nivel del cantón debido a que posibilitará cubrir con el producto ancas de rana a sectores que anteriormente no han logrado ser cubiertos de forma adecuada.

Tabla 64: Tolerancia del riesgo

Interesado (Stakeholder)	Nivel de Tolerancia
Patrocinadores Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	El patrocinador verificará que no exista riesgos en cuanto al mantener el producto en stock o que no cumpla los requisitos para la comercialización
Cliente Interno Coordinador de Talento Humano	No deberán existir riesgos en cuanto al manejo del producto a nivel de la empresa en la producción de ancas de rana.
Directora del Proyecto Judith Mireya Muñoz Urrego	No debe existir riesgos al momento de tomar las decisiones y de establecer los lineamientos de coordinación y desarrollo de las actividades dentro del trabajo de comercialización de ancas de rana

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.8.2. Definiciones de Probabilidad

Tabla 65: Definiciones de probabilidad

Alta	Cuando afecta en tiempo, costo, alcance y calidad. Hasta el 90%
Moderada	Cuando afecta en 2 variables tiempo, costo, alcance y calidad. Hasta el 50%
Baja	Cuando afecta en una de las variables tiempo, costo, alcance y calidad. Hasta el 20%

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Definiciones de impacto por objetivo

Atendiendo a los objetivos que se han planteado para el desarrollo del proyecto se han establecido las diversas categorías en las que se han definido los rangos para ser aprobados.

Tabla 66: Definiciones de impacto de los objetivos del proyecto

Categorías	Peso	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad
Muy Bajo	0.05	Disminución imperceptible	Aumento insignificante	Aumento insignificante	Incidencias Informáticas menores <1%
Bajo	0.10	Áreas de alcance secundarias afectadas	Aumento <5%	Aumento <10%	Incidencias Informáticas menores <2%
Moderado	0.20	Áreas de alcance principal afectadas	Aumento 5% -10%	Aumento 10% - 20%	Incidencias Informáticas menores 5% al 9%
Alto	0.40	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	Aumento 10% -20%	Aumento 20% -40%	Incidencias Informáticas menores 9% -10% Incidencias mayores <2%
Muy alto	0.80	Elemento final del proyecto es inservible	Aumento >20%	Aumento >40%	Presentación Incidencias mayores <5% y un aumento del 10% al 20% incidencia

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Matriz de probabilidad de impacto

La matriz de probabilidad e impacto de riesgos muestra la combinación de ambos factores, y es utilizado para decidir la prioridad relativa de cada riesgo. Esta prioridad es calculada automáticamente en la hoja Excel provista para el registro de

riesgos. Los riesgos que caen en las categorías más altas reciben un color rojo, los de categoría mediana un color amarillo y los de categoría más baja un color verde.

Tabla 67. Representación de calificación de riesgo

Categoría	Alcance	Calificación
Alta	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	51 – 90%
Media	Áreas de alcance principal afectadas	31 – 50%
baja	Áreas de alcance secundarias afectadas	1 – 30%

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Análisis cualitativo de los riesgos

Los riesgos se determinan a partir de analizar la probabilidad de ocurrencia de una determinado y riesgo y el tipo de impacto del mismo el que puede ser positivo o negativo, por lo cual se analiza el valor que se obtendrá de la calificación del riesgo que se obtendrá.

De acuerdo a los datos determinados por los riesgos, este se analiza en función de los distintos entregables del proyecto, lo cual determinará el tiempo de duración y el costo del mismo.

Es así que para poder analizar los valores de valor del impacto del riesgo se determina en base a la siguiente tabla que establece el valor del riesgo en función de la probabilidad y del impacto al momento de ocurrir dentro de la realización del proyecto.

Tabla 68. Matriz de probabilidad de impacto

			IMPACTO									
			AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
			Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
			0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	0,90	0,70	0,50	0,30	0,10
PROBABILIDAD	Muy Improbable	0,10	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01
	Relativamente probable	0,30	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27	0,27	0,21	0,15	0,09	0,03
	Probable	0,50	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45	0,45	0,35	0,25	0,15	0,05
	Muy Probable	0,70	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63	0,63	0,49	0,35	0,21	0,07
	Casi certeza	0,90	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.8.3. Registro de Riesgos

El registro de riesgos parte del análisis de expertos y un análisis histórico de profesionales especializados en ventas que revisarán las estrategias de marketing para identificar los posibles riesgos que no permitan cumplir con las metas de comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.

Tabla 69: Registro de riesgos

Lista de Riesgos identificados		Categoría	Tipo
1	El departamento de ventas de la empresa Rana Bonita debe cumplir con las cantidades establecidas para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.	Riesgo dirección del proyecto	Positivo
2	Los supermercados que firmen las alianzas estratégicas para la comercialización de ancas de rana deben brindar información necesaria como colaborar en todo momento con la realización del diseño e implementación de las estrategias de marketing que posibiliten una mayor comercialización de ancas de rana.	Riesgo de marketing	Negativo
3	Los documentos de alianzas estratégicas deberán tener cláusulas que los dos intervinientes estén de acuerdo y que tengan beneficios mutuos de tal forma que consoliden su economía.	Riesgo de marketing	Positivo
4	La información existente por comercialización de ancas de rana debe estar disponible en todo momento para los interesados del proyecto y de esta forma tener una mejor comunicación.	Riesgo de ventas	Positivo
5	De forma mensual se deberán reunir la Directora del proyecto, Patrocinador y representantes de los supermercados que firmen las alianzas estratégicas de tal forma que se analice la información de las ventas de ancas de rana y de esta forma poder analizar posibles cambios de ser necesario.	Riesgo de marketing	Positivo

Lista de Riesgos identificados		Categoría	Tipo
6	Los planes de marketing orientados de acuerdo a las cuatro Ps (Producto, precio, plaza y promoción) tienen incongruencias u omisiones, provocando un riesgo de incertidumbre en el desarrollo, aumentando el costo y el tiempo de ejecución.	Riesgo Técnico	Negativo
7	En las estrategias de marketing al elaborar la publicidad está no este acuerdo a los requerimientos tanto del patrocinador como de los directores de los supermercados, originaría un retraso al momento de masificar el consumo de ancas de rana.	Riesgo de Dirección del Proyecto	Positivo
8	Retraso en la gestión de cubrir los recursos económicos ya sea para cubrir las estrategias de marketing o de distribución para cubrir las diferentes estrategias que se plantean, lo cual originaría un retraso en la implementación de las mismas.	Riesgo de Gestión de la Organización	Negativo
9	Se presenten fallas al momento de efectuar el cálculo del precio y este no sea competitivo con los precios de otras empresas que tengan productos similares, lo que orientaría a los consumidores decidirse por productos sustitutos.	Riesgo Técnico	Negativo
10	Por problemas financieros el Patrocinador del proyecto no cuente con los recursos necesarios para tener ancas de rana en adecuadas condiciones y cumplir con lo establecido con los supermercados que hayan firmado la alianza estratégica.	Riesgo Externo	Negativo

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Costo del plan de respuesta

Costo compuesto a partir de los riesgos determinados y el valor que conlleva la aplicación de plan de mitigación al momento que el disparador de un riesgo haya activado y de esta manera garantizar que siempre el proyecto se encuentre funcionando de manera adecuada.

Tabla 70: Registro de riesgo y sus alternativas de respuesta

Código	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad	Estrategia de respuesta	Costo de respuesta	Disparador	Impacto		VME		Plan de contingencia
								Cronograma	Costo	Cronograma	Costo	
1	El departamento de ventas de la empresa Rana Bonita debe cumplir con las cantidades establecidas para la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.	Riesgo de dirección	Positivo	9%	Solicitar. - En las reuniones que se entregue informes del departamento de producción		Cantidad de stock cerca de los límites inferiores	5	445,00	1	40,50	Entregar a la dirección de forma semanal informes del departamento de producción
2	Los supermercados que firmen las alianzas estratégicas para la comercialización de ancas de rana no brinden información necesaria ni colaboren con la realización del diseño e implementación de las estrategias de marketing que posibiliten una mayor comercialización de ancas de rana	Riesgo de marketing	Negativo	27%	Involucrar: En reuniones solicitar de forma permanente la asistencia de los gerentes de los Supermercados		Inasistencia de gerentes de supermercados	5	950,00	1	256,50	Contar con una persona de la empresa que efectúe el trabajo de recolectar información de los supermercados.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad	Estrategia de respuesta	Costo de respuesta	Disparador	Impacto		VME		Plan de contingencia
								Cronograma	Costo	Cronograma	Costo	
3	Los documentos de alianzas estratégicas deberán tener cláusulas que los dos intervinientes estén de acuerdo y que tengan beneficios mutuos de tal forma que consoliden su economía.	Riesgo de marketing	Positivo	27%	Aceptar.- Los documentos de alianzas estratégicas previa revisión de las partes		Documentos no reúnen los requisitos estipulados por las partes	10	750,00	2.70	202.50	Contar con asesor legal que revise y analice las alianzas estratégicas
4	La información existente por comercialización de ancas de rana debe estar disponible en todo momento para los interesados del proyecto y de esta forma tener una mejor comunicación.	Riesgo de ventas	Positivo	25%	Aceptar.- Disponibilidad de información para el departamento de producción		Tanto la empresa como los supermercados conocen cómo se está llevando el proyecto	5	510	1	12,50	Continuar entregando información correspondiente a los avances en la ejecución del proyecto.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Código	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad	Estrategia de respuesta	Costo de respuesta	Disparador	Impacto		VME		Plan de contingencia
								Cronograma	Costo	Cronograma	Costo	
5	Realizar reuniones entre la Directora del proyecto, Patrocinador y representantes de los supermercados que firmen las alianzas estratégicas, de tal forma que se analice la información de las ventas de ancas de rana y de esta forma poder analizar posibles cambios.	Riesgos de marketing	Positivo	21%	Supervisar.- Información sobre las ventas que se realizan en los supermercados	*15,00	Porcentaje de ventas entregados de forma semanal	7	300,00	1	63,00	Analizar los informes de venta de forma semanal para controlar y supervisar que se este cumpliendo con las metas.
6	Los planes de marketing orientados de acuerdo a las cuatro Ps (Producto, precio, plaza y promoción) tienen incongruencias u omisiones, provocando un riesgo de incertidumbre en el desarrollo, aumentando el costo y el tiempo de ejecución.	Riesgo de costo	Negativo	25%	Mitigar.- Efectuar la socialización de las estrategias entre patrocinadores y representantes de los supermercados	*74,74	Hasta abril del 2017 se debe contar con todas las estrategias en total aplicación	15	879,00	4	219,75	Efectuar revisiones posteriores a la entrega del presupuesto para desarrollar las estrategias que permitan determinar los mejores costos

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

código	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad	Estrategia de respuesta	Costo de respuesta	Disparador	Impacto		VME		Plan de contingencia
								Cronograma	Costo	Cronograma	Costo	
7	En las estrategias de marketing al elaborar la publicidad está no este acuerdo a los requerimientos tanto del patrocinador como de los directores de los supermercados, originaría un retraso al momento de masificar el consumo de ancas de rana.	Riesgo de calidad	Positivo	35%	Aceptar.- Realizar las estrategias de marketing de acuerdo a la matriz de implementación	*84,55	Hasta marzo se debe contar con las campañas publicitarias	5	260	2	91,00	Continuar mejorando la publicidad de acuerdo a requisitos de la ciudadanía
8	Retraso en la gestión de cubrir los recursos económicos ya sea para cubrir las estrategias de marketing o de distribución para cubrir las diferentes estrategias que se plantean, lo cual originaría un retraso en la implementación de las mismas.	Riesgo de costo	Negativo	63%	Mitigar.- Determinar medios de promoción con valores excesivos.		A febrero de 2017 se debe contar con todo el presupuesto	3	1250,00	2	787,50	Tener dos alternativas de financiamiento, una a través de aportes del patrocinador y los socios de la empresa y otro a través de financiamiento a través de instituciones bancarias

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

código	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad	Estrategia de respuesta	Costo de respuesta	Disparador	Impacto		VME		Plan de contingencia
								Cronograma	Costo	Cronograma	Costo	
9	Se presenten fallas al momento de efectuar el cálculo del precio y este no sea competitivo con los precios de otras empresas que tengan productos similares, lo que orientaría a los consumidores decidirse por productos sustitutos	Riesgo costo	Negativo	21%	Mitigar.- Establecer precio que no sean competitivos con otras empresas	*20,80	Hasta abril se debe contar con un adecuado para venta al público	9	1.255,00	1	263.55	El precio estará siempre en función de la competencia para evitar tener precios altos
8	Por problemas financieros el Patrocinador del proyecto no cuente con los recursos necesarios para tener ancas de rana en adecuadas condiciones y cumplir con lo establecido con los supermercados que hayan firmado la alianza estratégica.	Riesgo Costo	Negativo	63%	Mitigar.- Realizar reuniones para revisión y aprobación de presupuesto	*42,53	Hasta abril de cada año se debe contar con el presupuesto aprobado para el año	15	600,00	9	378,00	Mantener una línea de crédito adicional que permita cubrir los diferentes gastos a los que incurra la empresa para lograr la comercialización de ancas de rana.

1.498,75

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

* En el costo del plan de riesgo ya está incluido el costo de cada actividad

4.9. Subcapítulo D9. Plan de Gestión de Adquisiciones

PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Creación de nuevas líneas de negocio y alianzas estratégicas	
Director/Responsable del proyecto	Judith Mireya Muñoz Urrego	Directora del proyecto
Aprobación	Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz	Gerente Propietario

4.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones

El proyecto para la comercialización de ancas de rana de parte de la empresa Rana Bonita, está enmarcado por los registros documentales de los procesos de compra o adquisición de servicio del diseño de las estrategias de marketing; En tal razón se registra todos los implementos que se necesitan adquirir como también los recursos humanos que se debe contratar al momento de establecer la publicidad y las estrategias de marketing para la comercialización de ancas de rana.

La empresa rana Bonita realiza un procedimiento estandarizado bajo las normas ISO 9001 que certifica la Institución y que son parte de los procedimientos de contratación de productos y servicios en las empresas públicas, para el proceso de contratación de la solución técnica de comercialización de ancas de rana encargada de la solicitud del requerimiento será la Coordinación de Talento Humano con el patrocinio del departamento de Ventas y el departamento de producción de la empresa, por lo cual se establecen las siguientes fases:

- Análisis del requerimiento por departamento o Unidad solicitante
- Preparación de planes de marketing.
- Revisión de planes de marketing.
- Resolución de autorización.
- Publicación y recepción de ofertas.

- Calificación de ofertas.
- Resolución de adjudicación.
- Elaboración del contrato

4.9.2. Adquisiciones a realizarse.

Se efectuarán varias adquisiciones las mismas que permitirán mejorar la comercialización de las ancas de rana en la ciudad de Zamora.

Tabla 71. Adquisiciones a realizarse.

Bien	Tipo de Contratación	Proveedor
Computador	Directa	Master PC
Impresora	Directa	Master PC
Papel Cluche	Directa	Copy One
Envases desechables	Directa	Replopast
Papel aluminio	Directa	La Reforma
Papel Adhesivo	Directa	La Reforma
Combustible	Directa	Gasolinera “Reina del Cisne”
Aceites y lubricantes	Directa	Gasolinera “Reina del Cisne”
Spot Publicitario	Directa	La Voz de Zamora

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.9.3. Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones

En el enunciado de trabajo se presenta el objetivo bajo la cual se da la contratación, el tipo y monto, el presupuesto referencial y la situación que justifica la realización del proyecto.

Tabla 72: Enunciado del trabajo

Objeto del enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	
Objeto de la Contratación	Computadora e impresora
Tipos y montos de contratación	Contratación directa: El presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000 002 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la entidad contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el reglamento a la ley.
Presupuesto referencial (sin IVA)	\$1.800,00
Criterios de aceptación	Computador Intel Pentium IV, 7.0, con sistema operativo Window 2008, memoria de 16 GB y disco duro de 1TB Impresora de tinta continua de 6 colores que imprima sobre papel couché
Tipo de pago	Contra entrega, y con un año de garantía por defectos de fábrica
Objeto del enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	
Objeto de la Contratación	Papel couché
Tipos y montos de contratación	Contratación directa: El presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000 002 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la entidad contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el reglamento a la ley.
Presupuesto referencial (sin IVA)	\$ 500,00
Criterios de aceptación	Papel de 500 Gr. De espesor, que tenga una luminosidad del 75% y un nivel de pureza del 75%
Tipo de pago:	Se pagará a contra entrega una vez recibido el papel y analizado las características
Objeto de la Contratación	Envase desechables

Tipos y montos de contratación	Contratación directa: El presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000 002 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la entidad contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el reglamento a la ley.
Presupuesto referencial (sin IVA)	\$ 3000,00
Criterios de aceptación	Envases desechables, recubiertos con fondo de aluminio, que tenga un 100% de limpieza, con capacidad de hasta 4 porciones, con tapa de cubierta del mismo material
Tipo de pago:	Contra entrega una vez analizada los requisitos de los envases.
Objeto del enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	
Objeto de la Contratación	Papel aluminio y adhesivo
Tipos y montos de contratación	Contratación directa: El presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000 002 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la entidad contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el reglamento a la ley.
Presupuesto referencial (sin IVA)	\$ 1.500,00
Criterios de aceptación	Papel adhesivo que permita imprimir en tinta continua que tenga un 100% de absorción de tinta. Papel aluminio en rollos por metros que tenga un 100% de limpieza.
Tipo de pago:	Contra entrega previa revisión de bodeguero
Objeto del enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	
Objeto de la Contratación	Combustible, lubricantes y aditivos
Tipos y montos de contratación	Contratación directa: El presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000 002 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y

	adjudicación la realizará la máxima autoridad de la entidad contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el reglamento a la ley.
Presupuesto referencial (sin IVA)	\$ 3500,00
Criterios de aceptación	Combustible libre de impurezas que permita un adecuado funcionamiento de la maquinaria del vehículo. Aditivos totalmente sellados que permitan mejorar el rendimiento.
Tipo de pago:	Pago previo informe de adquisiciones realizado de forma mensual
Objeto del enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	
Objeto de la Contratación	Spot publicitarios
Tipos y montos de contratación	Contratación directa: El presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000 002 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la entidad contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el reglamento a la ley.
Presupuesto referencial (sin IVA)	\$ 9200,00
Criterios de aceptación	Spot radiales e impresos que cumplan los requisitos solicitados.
Tipo de pago:	Previa revisión.
Situación Actual/Justificación:	
<p>Situación Actual:</p> <p>La comercialización de ancas de rana es una actividad que durante los últimos años ha cobrado un gran impulso dentro del territorio ecuatoriano, debido a las facilidades del clima oriental y los espacios existentes, lo cual se facilita para la construcción de los criaderos de rana. Las ancas de rana en los últimos años han tenido una mayor exportación hacia mercados internacionales en los que su demanda se ha incrementado.</p> <p>Es así que con la finalidad de cubrir la necesidad de la población zamorana por contar con este producto alimenticio se plantea la comercialización de ancas de rana en la ciudad de Zamora.</p>	

La empresa “Rana Bonita” en la actualidad se encuentra produciendo gran cantidad de rana que lo dedica al mercado internacional, pero que debido a la capacidad que tiene en la actualidad desea implementar una nueva línea de producto con la finalidad de satisfacer la demanda del mercado local como lo es la ciudad de Zamora.

Justificación

La justificación del presente proyecto se enmarca desde el ámbito empresarial al brindar a la empresa “Rana Bonita” contar con una nueva línea de negocios, a través de la cual se pueda comercializar uno de los principales productos que ofrece en la ciudad de Zamora.

En el aspecto social el proyecto se justifica desde la perspectiva que ofrecerá a la población zamorana un nuevo alimento la misma que tendrá las proteínas y vitaminas que lo harán un producto sano y bueno para una correcta alimentación.

Alcance

“Elaborar estrategias de marketing que permitan la comercialización de las ancas de rana en Zamora”

Se deberá entregar:

1. Planes de marketing orientadas a las 4 Ps, (precio, plaza, producto, promoción) y de esta forma tener una mejor comercialización de ancas de rana a través de las alianzas estratégicas
2. Plan de distribución del producto
3. Capacitación al personal de los supermercados
4. Cumplir con el cronograma de desarrollo del proyecto.

Metodología de trabajo

La metodología está orientada en base a la ejecución y a los resultados que se vayan obteniendo, en caso de que los resultados no sean los adecuados y no se den las ventas esperados, se deberá revisar los datos obtenidos y proponer nuevas alternativas para mejorar la comercialización de ancas de rana

Lugar de realización

Se realizará el desarrollo de la propuesta tanto en la empresa Rana Bonita, como en los supermercados de la Ciudad de Zamora y de la población que son quienes consumirán el producto.

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.9.4. Documentos estándar para adquisiciones

Se emplea los formularios para que las empresas llenen información personal, experiencia y oferta económica, como puntos a resaltar:

- Identificación de proveedores.
- Oficio de elaboración de estrategias de marketing.
- Carta de aceptación y compromiso
- Identificación de estrategias
- Diseño de estrategias
- Trabajos ejecutados
- Trabajos en ejecución
- Personal principal asignado al proyecto
- Hoja de vida del personal asignado
- Plan de trabajo: enfoque, alcance y metodología
- Oferta económica

4.9.5. Restricciones y supuestos

Las restricciones y supuestos se toman en base al acta de constitución del proyecto y a la línea base de alcance;

- Limite en los presupuestos para contratación de elaboración de estrategias de marketing.
- Tiempos de adjudicación del contrato y cumplimiento del tiempo establecido.
- La gestión de control de los avances del proyecto está sujeta a la Coordinación de Talento Humano.

- Se establecerán como diseño para la solución técnica de las estrategias de marketing, el diseño preliminar de las mismas

4.9.6. Riesgos y Respuestas

La empresa Rana Bonita que implementará la nueva línea de negocio como es la de comercialización ancas de rana en Zamora, tiene previsto que se susciten varios riesgos, los que tienen determinado el plan de acción para actuar ante la necesidad de contar con una mejor cobertura y comercialización de ancas de rana en Zamora.

4.9.7. Documentos de las adquisiciones

Las adquisiciones que se realicen estarán disponibles para que sean analizados y constituyan información a revisar de parte de los interesados.

- **Forma de Pago**

El pago de la contratación para la elaboración de los planes de comercialización de ancas de rana para la empresa Rana Bonita de la Ciudad de Zamora y la firma de las alianzas estratégicas, estarán de acuerdo a lo presupuestado y que se encuentra financiado por el propietario:

Se cancelará con un anticipo del 50% (CINCUENTA POR CIENTO) del monto total del contrato, y el 50%(CINCUENTA POR CIENTO) restante contra la entrega de la factura, el informe y los productos contemplados de acuerdo al cronograma establecido, en caso de que existan. Los informes y productos deberán ser aprobados por los patrocinadores del proyecto, los cuales deberán presentarse en un plazo no mayor a quince (15) días contados a partir de la fecha del último día del mes de asesoría. El informe del último mes corresponderá al Informe Final Provisional y/o Definitivo.

- **Requisitos formales**

Los documentos que contienen la oferta deberán estar foliados y rubricados por el consultor, representante legal o procurador común; se insertará, además, su correspondiente índice. El sobre se cerrará con suficientes seguridades que impidan conocer su contenido antes de su apertura oficial y se rotularán con la siguiente leyenda:

CONTRATACIÓN DIRECTA DE PLANES

(Código del proceso)
(Técnica y Económica)

Oferta
(Original y copia)

Sr.:
Ramón Alejandro Costa Muñoz
Propietario de la empresa RANA BONITA
Ciudad.-

Participante:

.....

4.9.8. Criterio de selección de proveedores

La selección de proveedores en este caso se da a partir de la decisión de hacer comprar de manera que el proceso para la apertura del contrato y cierre de este se estipulara de la siguiente manera:

Tabla 73: Proveedores

Criterio	Ponderación	Rango de aceptación	Puntaje
Oferta económica	35%	Será ganadora aquella propuesta en la que la propuesta económica tenga un valor menor y que permita adquirir aquellos bienes ya sea materiales o humanos que permita un mejor financiamiento	
Experiencia en la rama	15%	Es importante que la empresa tenga un reconocimiento y un adecuado funcionamiento de la empresa que garantice un mejor desempeño.	
Personal técnico	10%	Es importante que el personal técnico de la empresa se encuentre capacitado de tal forma que garantice el funcionamiento de la empresa de manera adecuada.	
Tiempo de entrega	10%	Es importante que la empresa a la que se vaya a contratar tenga una adecuada referencia en lo que respecta a la entrega de los productos que se le sean solicitados.	
Tiempo en el mercado	10%	Es importante que la empresa tenga un adecuado tiempo en el mercado y contenga siempre un reconocimiento en el mercado local	
Precios	20%	Es importante que las empresas tengan siempre un precio competitivo con respecto a otras empresas y que estas sean accesibles a la economía.	

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Apertura de la oferta:

La empresa contratante, una hora después del término límite para la presentación de la oferta, iniciará la evaluación de la oferta presentada, para lo cual abrirá el sobre único presentado físicamente y evaluará tanto la oferta técnica como la económica, en función del cumplimiento de los parámetros establecidos en los pliegos.

La entidad contratante convocará a una sesión de negociación con el consultor invitado, a fin de ajustar los parámetros económicos, técnicos o jurídicos de su propuesta, en función del cumplimiento del objeto de la contratación; se suscribirá un acta de la negociación realizada, que deberá ser publicada a través del Portal, si el resultado de la misma ha sido satisfactorio. En caso de que la negociación no haya llegado a buen término, se dejará constancia del particular. Si la negociación es satisfactoria para las partes, la máxima autoridad de la entidad contratante adjudicará en contrato respectivo.

Convalidación de errores de forma

Si se presentaren errores de forma, las ofertas podrán ser convalidadas por el oferente en el término establecido en el cronograma del proceso. Así mismo, dentro del período de convalidación, los oferentes podrán integrar a su oferta documentos adicionales que no impliquen modificación del objeto de la misma, conforme al artículo 23 del Reglamento General de la LOSNCP. En este caso, la entidad contratante podrá recibir físicamente los documentos correspondientes.

La entidad contratante está obligada a analizar en profundidad cada una de las ofertas presentadas en la etapa de calificación, a fin de determinar todos los errores de forma existentes en ellas, respecto de los cuales notificará a través del portal www.compraspublicas.gov.ec en el mismo día y hora a cada uno de los oferentes, el requerimiento de convalidación respectivo. Los oferentes notificados podrán convalidar tales errores para efectos de ser calificados.

Si la entidad contratante, al analizar las ofertas presentadas, determina la existencia de uno o más errores de forma, se deberá reprogramar el cronograma del proceso, en función del término concedido a los oferentes para efectos de que

convaliden los errores de forma notificados.

Causas de Rechazo

Cuando la Oferta contenga errores sustanciales y/o evidentes, que no puedan ser convalidados por no ser considerados errores de forma o mediante corrección aritmética y que afecten notoriamente el monto total de la oferta;

La entrega de la oferta en otro lugar o después de la hora establecida para ello:

- Si no cumplieran los requisitos exigidos en los presentes pliegos;
- Si el contenido de los formularios presentados difieren del modelo, condicionándolos o modificándolos, de tal forma que alteren las condiciones previstas para la ejecución del contrato;
- Si se presentaran documentos con tachaduras o enmendaduras no salvadas; cuando no puedan ser convalidados.

Garantías

En este contrato se deberán presentar la garantía prevista en el artículo 75 de la LOSNCP.

La garantía del anticipo que respalde el 100% del valor recibido por este concepto.

El oferente presentará también una carta de compromiso por fallas o funcionamiento defectuoso de los sistemas instalados y configurados. Lo que constituye una garantía técnica. Esta garantía técnica tendrá vigencia de por lo menos tres años contados desde la suscripción del acta entrega recepción definitiva.

La garantía se devolverá conforme lo previsto en el Artículo 77 de la LOSNCP.

Cancelación del Procedimiento

En cualquier momento comprendido entre la invitación y hasta 24 horas antes de la fecha de presentación de la oferta, la máxima autoridad de la entidad contratante

podrá declarar cancelado el procedimiento, mediante resolución debidamente motivada, de acuerdo a lo establecido en el artículo 34 de la LOSNCP

Declaratoria de Procedimiento Desierto:

El Patrocinador, antes de resolver la adjudicación, podrá declarar desierto el procedimiento, en los casos previstos en los numerales 1, 2 y 4 del artículo 33 de la LOSNCP.

Dicha declaratoria se realizará mediante resolución motivada de la máxima autoridad de la Entidad Contratante. Una vez declarado desierto el procedimiento, la máxima autoridad podrá disponer su archivo o su reapertura.

Adjudicatario Fallido

En caso de que el adjudicatario no celebre el contrato dentro del término previsto, por causas que le sean imputables, la máxima autoridad de la Entidad Contratante le declarará adjudicatario fallido y una vez que notifique de esta condición al INCOP, procederá de conformidad con los artículos 35 y 98 de la LOSNCP.

Administración del Contrato: La entidad contratante designará de manera expresa un administrador del contrato, quien velará por el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato. Adoptará las acciones que sean necesarias para evitar retrasos injustificados e impondrá las multas y sanciones a que hubiere lugar.

Moneda de cotización y pago

Las ofertas deberán presentarse en dólares de los Estados Unidos de América y los pagos se lo realizarán en la misma moneda.

Tabla 74. Criterios de selección de Proveedores

Criterio	Especificaciones	Rango de Aceptación	Puntaje	Peso	Oferta N°1	Oferta N°2
Tiempo	Tiempo de desarrollo de las estrategias de comercialización de ancas de rana de acuerdo a lo previsto y en base a las especificaciones dadas.	Máximo 110 días	100 puntos (110 días o menos) 50 puntos (111 a 120 días o más), o más de 120 días	25		
Costo	Costo establecido y regulado en conformidad con el valor presupuestado	\$ 29. 975,00	100 puntos (\$ 29 975.00 o menos) 50 puntos (\$29.980,00 o más),	15		

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

4.9.9. Decisiones de hacer o comprar

Una vez establecidos los parámetros para la contratación de la elaboración de los planes de marketing para la comercialización de ancas de rana, se determina cuáles de los diseños elaborados son los que permitirán llegar de mejor forma a la población y que ellos conozcan de lo que es el producto ancas de rana en su mayoría.

Tabla 75. Decisiones de hacer o comprar

Criterio	Ponderación	Puntos posibles	Calificación	Hacer		Obser	Comprar		Observación
				Puntaje	%		Puntaje	%	
Computadora e impresora									
Tiempo de entrega	30	3	De entre 3 a 5 días	1	10%		3	30%	
		2	De entre 6 a 10 días						
		1	Más de 11 días						
Costo	50	3	Hasta \$ 1500,00	3	20%		2	15%	
		2	De \$ 1501,00 a 2000,00						
		1	Más de \$ 2001,00						
Experiencia	20	3	Entre 10 a 15 años	2	5%		2	5%	
		2	Entre 5 a 9 años						
		1	Entre 1 a 4 años						
					35%			50%	

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 76. Decisiones de hacer o comprar

Criterio	Ponderación	Puntos posibles	Calificación	Hacer		Obser	Comprar		Observación
				Puntaje	%		Puntaje	%	
Envases desechables									
Tiempo de entrega	60%	3	De entre 3 a 5 días	1	5%		3	40%	
		2	De entre 6 a 10 días						
		1	Más de 11 días						
Costo	30%	3	Hasta \$ 3000,00	1	5%		3	20%	
		2	De \$ 3001,00 a 5000,00						
		1	Más de \$ 5001,00						
Experiencia	10%	3	Entre 10 a 15 años	2	5%		2	5%	
		2	Entre 5 a 9 años						
		1	Entre 1 a 4 años						
					15%			65%	

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 77. Decisiones de hacer o comprar

Criterio	Ponderación	Puntos posibles	Calificación	Hacer		Obs.	Comprar		Observación
				Puntaje	%		Puntaje	%	
Papel aluminio y adhesivos									
Tiempo de entrega	70%	3	De entre 1 a 2 días	1	10%		3	50%	
		2	De entre 3 a 5 días						
		1	Más de 6 días						
Costo	15%	3	Hasta \$ 1500,00	1	5%		3	20%	
		2	De \$ 1501,00 a 2000,00						
		1	Más de \$ 2001,00						
Experiencia	15%	3	Entre 10 a 15 años	2	5%		2	5%	
		2	Entre 5 a 9 años						
		1	Entre 1 a 4 años						
					20%			75%	

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 78. Decisiones de hacer o comprar

Criterio	Ponderación	Puntos posibles	Calificación	Hacer		Obser	Comprar		Observación
				Puntaje	%		Puntaje	%	
Combustible lubricantes									
Tiempo de entrega	80%	3	De entre 1 a 2 días	1	5%		3	50%	
		2	De entre 3 a 4 días						
		1	Más de 5 días						
Costo	10%	3	Hasta \$ 3500,00	1	5%		3	30%	
		2	De \$ 3501,00 a 5000,00						
		1	Más de \$ 5001,00						
Experiencia	10%	3	Entre 10 a 15 años	2	5%		2	5%	
		2	Entre 5 a 9 años						
		1	Entre 1 a 4 años						
					15%			85%	

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

Tabla 79. Decisiones de hacer o comprar

Criterio	Ponderación	Puntos posibles	Calificación	Hacer		Obser	Comprar		Observación
				Puntaje	%		Puntaje	%	
Spot publicitarios									
Tiempo de entrega	60%	3	De entre 3 a 5 días	2	25%		1	10%	
		2	De entre 6 a 10 días						
		1	Más de 11 días						
Costo	30%	3	Hasta \$ 9200,00	3	25%		1	10%	
		2	De \$ 9201,00 a 10000,00						
		1	Más de \$ 10001,00						
Experiencia	10%	3	Entre 10 a 15 años	2	35%		1	15%	
		2	Entre 5 a 9 años						
		1	Entre 1 a 4 años						
					85%			35%	

Fuente: Proyecto de trabajo

Elaboración: La Autora

La empresa Rana Bonita es una entidad que se dedica a la producción de ancas de rana, más no es una entidad que se haya dedicado a crear planes de comercialización, en tal virtud ante la necesidad de crear una nueva línea de negocio para lograr comercializar su producto en la Ciudad de Zamora, se decide Contratar la realización de planes de estrategias de comercialización de ancas de rana.

ANEXOS

Anexo 1. RUC de supermercados con quienes se firman Alianzas estratégicas

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES** 

NUMERO RUC: 1103588990001

APELLIDOS Y NOMBRES: VIVANCO AGUILAR GINA ELIZABETH

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTEBANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 05/01/1979 **FEC. ACTUALIZACION:** 24/11/2011

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 24/06/2000 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 24/05/2000 **FEC. RENICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR

DOMICILIO TRIBUTARIO:

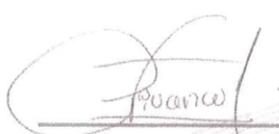
Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Calle: AV. DEL EJERCITO Número: SN Referencia: FRNETE A LA ESTACION DE SERVICIO ZAMORA Teléfono: 072608227

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL SUR ZAMORA CHINCHIPE	CERRADOS:	1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: JGIZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 24/11/2011 12:21:29

Página 1 de 2

SRI.gob.ec



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1103588990001
APELLIDOS Y NOMBRES: VIVANCO AGUILAR GINA ELIZABETH

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 24/05/2000
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA DICAVI			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR ACTIVIDADES DE TRANSPORTE CARGA POR CARRETERA			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

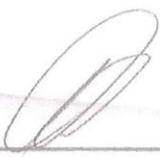
Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: AV. HEROES DE PAQUISHA Número: SN Intersección: SEVILLA DE ORO Referencia: DIAGONAL AL RELOJ MUNICIPAL Edificio: TERMINAL TERRESTRE DE ZAMORA Telefono Domicilio: 072607227 Telefono Trabajo: 072605413 Email: dicavgina@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: CERRADO		FEC. INICIO ACT.: 10/09/2004
NOMBRE COMERCIAL: DICAVI			FEC. CIERRE: 31/12/2007
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MAYOR DE JUGUETES VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: AV. DEL MAESTRO Número: SN Intersección: CAPITAN YOO Referencia: FRENTE A LA TERMINAL TERRESTRE Telefono Domicilio: 072608227 Telefono Trabajo: 072605413


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JCLZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 24/11/2011 12:21:28

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1990906285001
RAZON SOCIAL: SUPERMERCADO DICAVI CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: VIVANCO AGUILAR GINA ELIZABETH
CONTADOR: MINGO MOROCHO RIGOBERTO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/09/2007 **FEC. CONSTITUCION:** 03/09/2007
FEC. INSCRIPCION: 14/09/2007 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 22/07/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN SUPERMERCADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
 Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: HEROES DE PAQUISHA Número: SN Intersección: SEVILLA DE ORO Y DIEGO DE VACA Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DEL CENTRO COMERCIAL Telefono Trabajo: 072605413 Fax: 072605413 Celular: 0998630575 Email: ginadicavi@hotmail.com Telefono Trabajo: 072608202
DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
 - * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: \ REGIONAL SURI ZAMORA CHINCHIPE **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI Se verifica que los datos de identificación y certificado de votación de los contribuyentes presentados, pertenecen al contribuyente.
Fecha: 22 JUL 2014
 Firma del Servidor Responsable
 Usuario: Agencia: ZAMORA
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
 Usuario: JCIZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 22/07/2014 12:14:33



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1990906285001
RAZON SOCIAL: SUPERMERCADO DICAVI CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 03/09/2007
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN SUPERMERCADOS.
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.
VENTA AL POR MENOR DE JUGUETES.
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA EL CONSUMO FUERA DEL LUGAR DE VENTA
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

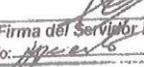
Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: HEROES DE PAQUISHA Número: SN Intersección: SEVILLA DE ORO Y DIEGO DE VACA Referencia: A MEDIA CUADRA DEL CENTRO COMERCIAL Telefono Trabajo: 072605413 Fax: 072605413 Celular: 0990630575 Email: ginadicavi@hotmail.com Telefono Trabajo: 072608202

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 16/01/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN PUESTOS DE REFRIGERIO FUENTES DE SODA Y HELADERIAS
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Calle: AV. HEROES DE PAQUISHA Número: SN Intersección: SEVILLA DE ORO Referencia: DIAGONAL AL RELOJ MUNICIPAL Celular: 0990630575 Telefono Trabajo: 072605413 Email: ginadicavi@hotmail.com


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI Se verifica que los documentos radicados y certificado de voluntades que fueron presentados, pertenecen al contribuyente.
Fecha: 22 JUL 2014
Firma del Servidor Responsable
Usuario:  Agencia: 2.156
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
Usuario: JCIZQUIERDO **Lugar de emisión:** ZAMORA/AV. DEL MAESTRO **Fecha y hora:** 22/07/2014 12:14:33

Anexo 2. Formato de Alianzas estratégicas

**ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ANCAS DE RANA EN EL
CANTÓN ZAMORA**

La presente alianza firmada entre las personas jurídicas por una parte comparece el Sr. Ramón Alejandro Costa Muñoz con cedula de identidad 1900....., en calidad de Gerente de la Empresa “Rana Bonita” la señora Judith Mireya Muñoz Urrego con cedula de identidad 1900479013, en calidad de Directora del proyecto de creación de nuevas de líneas de negocio y alianzas estratégicas para la comercialización de ancas de rana en el cantón Zamora; por otra comparece el señor con cédula de identidad en calidad de representante legal y comercial de, con RUC dirección, del cantón Zamora Provincia de Zamora Chinchipe, quienes de forma voluntaria se comprometen:

1. La entrega de parte de la empresa “Rana Bonita” de la cantidad de Libras de anca de rana de forma diaria las que serán comercializadas en el local de su propiedad.
2. La empresa “Rana Bonita”, se compromete a entregar ancas de rana en presentación de 1 libra y 2 libras con su debida envoltura y los etiquetas identificativas del producto, las mismas que no podrán ser alteradas.
3. El producto ancas de rana será entregado en las dependencias del local comercial el mismo que deberá ser comercializado hasta por el lapso de 15 días tiempo en el cual termina su período de consumo.
4. El precio al que se entregará la anca de rana de parte de la empresa “Rana Bonita”, será de 1,50 dólares por cada libra el que se mantendrá fijo por el lapso de 1 año a partir de la fecha de suscripción de la presente alianza.
5. El local comercial firmante se compromete a ser distribuidor exclusivo de ancas de rana comprometiéndose a no tener otro tipo de producto similar dentro de sus dependencias.
6. El local comercial se compromete a recibir las ancas de rana las mismas que serán preparadas a través de las diferentes normas de higiene y con la revisión y supervisión de las instituciones de control sanitario nacional.
7. La empresa distribuidora se compromete a mantener el producto en un ambiente de refrigeración que garantice la frescura hasta el tiempo de venta.

Comercialización de Ancas de Rana en la ciudad de Zamora

Las presentes cláusulas son establecidas a conformidad de quienes suscriben del documento en tal razón se procede a celebrar la presente alianza estratégica entre los firmantes. Para constancia de lo actuado firman los representantes.

Sr. Ramón Alejandro Costa

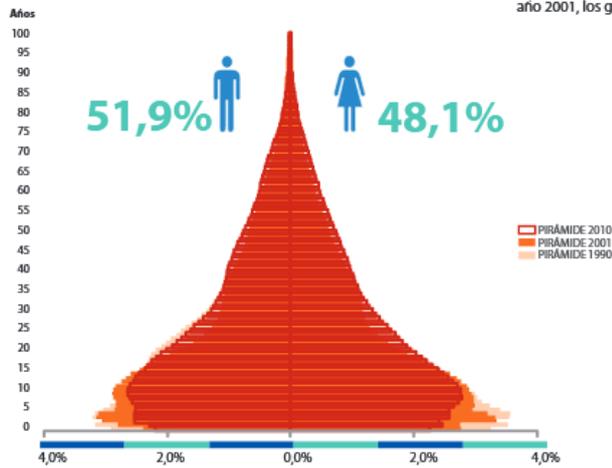
Sr.

**GERENTE PROPIETARIO DE REPRESENTANTE LEGAL Y COMERCIAL DE
EMPRESA RANA BONITA**

Ing. Judith Mireya Muñoz Urrego
DIRECTORA DEL PROYECTO

Anexo 2. Índice de Crecimiento Poblacional

¿QUÉ EDAD TENEMOS LOS ZAMORANOS?



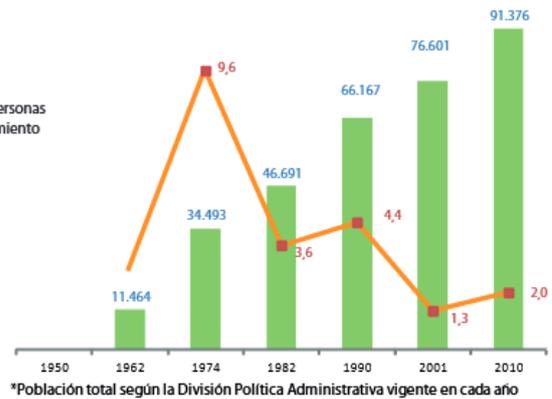
La población menor de cinco años ha disminuido en los últimos 30 años. Con respecto al año 2001, los grupos etarios de 20 años en adelante se han incrementado hasta los 75 años.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	189	0,2%	48	0,1%
De 90 a 94 años	209	0,3%	92	0,1%
De 85 a 89 años	273	0,4%	247	0,3%
De 80 a 84 años	499	0,7%	500	0,5%
De 75 a 79 años	630	0,8%	777	0,9%
De 70 a 74 años	865	1,1%	1.192	1,3%
De 65 a 69 años	1.246	1,6%	1.727	1,9%
De 60 a 64 años	1.520	2,0%	2.109	2,3%
De 55 a 59 años	1.871	2,4%	2.653	2,9%
De 50 a 54 años	2.510	3,3%	3.050	3,3%
De 45 a 49 años	2.724	3,6%	3.841	4,2%
De 40 a 44 años	3.397	4,4%	4.357	4,8%
De 35 a 39 años	4.007	5,2%	4.951	5,4%
De 30 a 34 años	4.469	5,8%	5.490	6,0%
De 25 a 29 años	4.590	6,0%	6.916	7,6%
De 20 a 24 años	5.907	7,7%	8.188	9,0%
De 15 a 19 años	8.500	11,1%	10.157	11,1%
De 10 a 14 años	10.633	13,9%	11.976	13,1%
De 5 a 9 años	11.025	14,4%	11.976	13,1%
De 0 a 4 años	11.537	15,1%	11.129	12,2%
Total	76.601	100,0%	91.376	100,0%

¿CUÁNTOS SOMOS Y CUÁNTO HEMOS CRECIDO?



Número de personas
Tasa de crecimiento



Sabías que en Zamora Chinchipe

Según su cultura y costumbres el mayor porcentaje de la población se identifica como mestiza

Existen más hombres que mujeres

La mayor parte de la población bebe el agua tal como llega al hogar.

Existe una disminución sostenida de la tasa de analfabetismo.

La tecnología de la información y la comunicación más utilizada es el teléfono celular

El cantón más poblado de la provincia es Zamora.

Se incrementa la dotación de servicios públicos.

La mayoría de las viviendas son propias y totalmente pagadas

En mayor proporción de la población es soltera.