



*Proyecto de Titulación de la Maestría de
Dirección de Proyectos*

CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ALOJAMIENTO PARA FOMENTAR EL TURISMO ECOLÓGICO EN LA ZONA RURAL DE MANTA BOSQUE DE PACOCHE

Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar
el título de:

Magíster en Gestión de Proyectos

Por las estudiantes:

**Andrea Orosco
Sara Sempértegui**

Bajo la dirección de:

Andrea Salem

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil-Ecuador
2021**

ÍNDICE

CAPÍTULO A Resumen Ejecutivo.....	1
1. Resumen.....	1
2. Introducción.....	1
3. Marco Conceptual.....	2
4. Diseño Metodológico.....	5
CAPÍTULO B Desarrollo.....	6
1 Definición de la empresa u organización.....	6
1.1 Definición de la Organización.....	6
1.2 Misión y Visión.....	6
1.3 Objetivo General.....	7
1.4 Estrategia General.....	7
1.5 Objetivos Estratégicos.....	7
1.6 Organigrama Estructural.....	8
2 Caso de Negocio.....	9
2.1 Descripción del problema.....	9
2.2 Bosque de Pacoche y la Zona Rural de Manta.....	9
2.3 Análisis de Propuesta de Negocio.....	10
2.3.1 Descripción de Propuestas.....	11
2.3.2 Antecedentes Nueva Tendencia Turística.....	11
2.3.3 Área de Enfoque, Objetivos y Nicho de Mercado.....	12
2.3.4 Concepto del Producto.....	13
2.3.4.1 Alternativa 1: Hotel “Eco Nuovo”.....	13
2.3.4.3 Alternativa 2: Centro de Camping “Eco Pacoche Home”.....	14
2.3.4.4 Análisis a las 5Ps del Marketing, Alternativa 2.....	15
2.3.5 Identificación de Posibles Riesgos.....	16
2.3.6 Análisis Técnico.....	17
2.3.6.1 Alternativa 1: Hotel Luxury “Eco Nuovo”.....	17
2.3.6.2 Alternativa 2: Centro de Camping “Eco Pacoche Home”.....	22
2.3.7 Evaluación de Impacto Social y Medio Ambiental.....	25
2.3.8 Análisis de Mercado.....	26
2.3.8.1 Objetivo General.....	26
2.3.8.2 Objetivos Específico.....	26
2.3.8.3 Hipótesis.....	26
2.3.8.4 Metodología de la Investigación.....	26
2.3.8.5 Calcular el Tamaño de la Muestra.....	27
2.3.8.6 Análisis de la Información.....	28

2.3.8.7	Competencia del mercado	29
2.3.8.7.1	Competencia Directa.....	29
2.3.8.7.2	Competencia Indirecta	30
2.3.9	Análisis Económico Financiero.....	30
2.3.10	Decisión de Evaluación de Propuestas	40
3	Acta de Constitución.....	44
4	Plan para la Dirección del Proyecto.....	48
4.1	Gestión de Interesados.....	48
4.1.1	Identificación de Interesados.....	48
4.1.1.1	Análisis de Clasificación de Interesados	57
4.1.2	Planificar el involucramiento de los Interesados.....	60
4.1.2.1	Participación de los Interesados.....	60
4.1.3	Gestionar la Participación de los Interesados.....	65
4.1.3.1	Manejo de Incidentes.....	65
4.1.3.1.1	Registro de Incidentes	65
4.1.4	Monitorear el Involucramiento de los Interesados	68
4.1.4.1	Solicitud de Cambios.....	69
4.2	Gestión de Alcance	71
4.2.1	Plan de Gestión del Alcance.....	71
4.2.2	Recopilar Requisitos	72
4.2.3	Definir el Alcance.....	79
4.2.3.1	Línea Base del Alcance	79
4.2.3.1.1	Enunciado del Alcance.....	79
4.2.3.1.2	Criterios de Aceptación.....	80
4.2.3.1.3	Exclusiones.....	80
4.2.3.1.4	Restricciones.....	81
4.2.3.1.5	Supuestos.....	81
4.2.4	Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	83
4.2.4.1	Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo	87
4.2.5	Validar el Alcance	97
4.2.6	Controlar el Alcance	98
4.3	Gestión del Cronograma	99
4.3.1	Plan de Gestión del Cronograma.....	99
4.3.1.1	Metodología	99
4.3.1.2	Umbral de Monitoreo y Control	100
4.3.1.3	Medición del desempeño del cronograma	100
4.3.2	Definición de Actividades.....	101

4.3.3	Secuencia de Actividades.....	106
4.3.4	Estimación de duración.....	112
4.3.5	Desarrollar el Cronograma.....	123
4.3.6	Controlar el cronograma.....	125
4.4	Gestión de Costos.....	126
4.4.1	Plan de Gestión de Costos.....	126
4.4.2	Estimación de costos.....	126
4.4.2.1	Umbral de Medida.....	127
4.4.2.2	Umbral de Costo.....	127
4.4.2.3	Metodología para medir el desempeño de los costos.....	127
4.4.2.4	Proceso de Gestión de Costos.....	128
4.4.3	Determinar el Presupuesto.....	155
4.4.3.1	Línea Base de Costos.....	155
4.4.3.2	Reserva de Contingencia.....	155
4.4.3.3	Reserva de Gestión.....	155
4.4.3.4	Presupuesto General del Proyecto.....	156
4.4.3.5	Requisitos de Financiamiento.....	162
4.4.4	Controlar el presupuesto.....	162
4.5	Gestión de la Calidad.....	163
4.5.1	Plan de Gestión de la Calidad.....	163
4.5.1.1	Estándares de Calidad.....	163
4.5.1.2	Objetivos de la Calidad del proyecto.....	164
4.5.1.3	Responsables.....	165
4.5.1.4	Actividades de control e inspección de calidad previstas.....	166
4.5.1.5	Reportes de No Conformidad.....	172
4.5.1.6	Procedimiento de Planes de Mejoras.....	175
4.5.2	Gestionar la calidad.....	176
4.5.3	Controlar la Calidad.....	176
4.5.3.1	Métricas de Calidad.....	177
4.5.3.2	Lista de Verificación de Calidad.....	178
4.6	Gestión de Recursos.....	232
4.6.1	Plan de Gestión de Recursos.....	232
4.6.2	Estimación de Recursos.....	232
4.6.3	Adquirir recursos.....	265
4.6.4	Desarrollar el equipo.....	266
4.6.4.1	Definición de los roles y responsabilidades.....	267
4.6.4.1	Capacitación y Entrenamiento.....	271

4.6.4.2	Organigrama Estructural del Proyecto	271
4.6.4.3	Asignación del personal	273
4.6.4.4	Calendario de Recursos	299
4.6.4.5	Matriz RACIP	300
4.6.5	Dirigir al Equipo	309
4.6.5.1	Cumplimiento de políticas empresariales	309
4.6.5.2	Requerimiento de Seguridad.....	309
4.6.5.3	Reconocimiento y Recompensa	310
4.6.5.4	Manejo de Conflictos	310
4.6.6	Controlar los recursos	310
4.7	Gestión de las Comunicaciones	311
4.7.5	Plan de Gestión de las Comunicaciones	311
4.7.2	Gestionar las Comunicaciones	312
4.7.2.1	Modelo de Gestión de las Comunicaciones.....	313
4.7.2.2	Denominación de las Comunicaciones.....	314
4.7.2.3	Reportes de Desempeño	315
4.7.2.4	Gobiernos y Reuniones.....	320
4.7.2.5	Comunicaciones Miembros del Equipo del Proyecto	325
4.7.3	Monitorear las Comunicaciones	326
4.7.3.1	Procedimiento para tratar polémicas	326
4.7.3.2	Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones	327
4.8	Gestión de los Riesgos	330
4.8.1	Plan de Gestión de los Riesgos.....	330
4.8.1.1	Objetivos del Plan	330
4.8.1.2	Revisión de Tolerancia.....	331
4.8.1.3	Metodología de la Gestión de los Riesgos.....	332
4.8.1.4	Roles, Responsabilidades y Calendario.....	335
4.8.2	Identificación de los Riesgos.....	336
4.8.2.1	Registro de Riesgos.....	337
4.8.2.2	Categorización de los Riesgos	342
4.8.3	Análisis Cualitativo	345
4.8.3.1	Definición de probabilidad e impacto	345
4.8.3.2	Matriz de Probabilidad e Impacto	346
4.8.4	Análisis Cuantitativo.....	347
4.8.4.1	Probabilidad cuantificada	348
4.8.4.2	Valoración del impacto en tiempo	348
4.8.4.3	Valoración del impacto en costos	348

4.8.4.4	Valor esperado en tiempo	348
4.8.4.5	Valor esperado en costo.....	348
4.8.4.6	Matriz de Registro Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto	349
4.8.5	Plan de Respuesta a los Riesgos	359
4.8.5.1	Matriz de Respuesta al Riesgo	359
4.8.6	Implementar la Respuesta a los Riesgos	361
4.8.6.1	Plan de Mitigación	371
4.8.6.2	Plan de Contingencia Línea Base.....	372
4.8.7	Monitorear los Riesgos	378
4.9	Gestión de las Adquisiciones	379
4.9.1	Plan de gestión de adquisiciones	379
4.9.1.1	Proceso para las adquisiciones.....	379
4.9.2	Efectuar las Adquisiciones	380
4.9.2.1	Rol y Responsables de las Adquisiciones	381
4.9.2.2	Tipo de Contrato	381
4.9.2.3	Documentos para las adquisiciones	382
4.9.2.4	Criterios de Selección de Proveedores	382
4.9.2.5	Supuestos en la gestión de adquisiciones	384
4.9.2.6	Restricciones en la gestión de adquisiciones	384
4.9.2.7	Decisión Hacer o Comprar	384
4.9.2.8	Enunciado del trabajo	388
4.9.3	Controlar las Adquisiciones	391
4.9.3.1	Seguimiento y Control de las Adquisiciones.....	391
4.9.3.2	Cierre de Adquisiciones	392
CAPÍTULO C Cierre		393
1. Conclusiones y Lecciones Aprendidas		393
Bibliografía.....		394
ANEXOS.....		396

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Parámetros de la Guía PMBOK	5
Tabla 2	Análisis Comparativo de Propuestas de Negocio	12
Tabla 3	Las 5Ps del Marketing del Hotel "Eco Nuovo"	14
Tabla 4	Las 5Ps del Marketing del Centro de Camping "Eco Pacoche Home"	16
Tabla 5	Posibles Riesgos para las propuestas de negocio	16
Tabla 6	Inversión inicial para ambas propuestas de negocio	30
Tabla 7	Presupuesto de Construcción Hotel Luxury "Eco Nuovo".....	31
Tabla 8	Presupuesto de Construcción Centro de Camping "Eco Pacoche Home"	31
Tabla 9	Detalle de Costos Pre-Operativos	32
Tabla 10	Sueldos y Salarios de los Trabajadores del Hotel Luxury "Eco Nuovo"	32
Tabla 11	Sueldos y Salarios de los Trabajadores del Centro de Camping "Eco Pacoche Home"	32
Tabla 12	Costos de Vehículo para Hotel Luxury "Eco Nuovo".....	33
Tabla 13	Costos de Vehículo para Centro de Camping "Eco Pacoche Home".....	33
Tabla 14	Costos de Mobiliario, Equipo de Oficina y Papelería en General Hotel Luxury "Eco Nuovo"	33
Tabla 15	Costos de Mobiliario, Equipo de Oficina y Papelería en General Centro de Camping "Eco Pacoche Home"	34
Tabla 16	Depreciación estimada para Hotel Luxury "Eco Nuovo".....	34
Tabla 17	Depreciación estimada Centro de Camping "Eco Pacoche Home"	35
Tabla 18	Estado de Ganancias y Pérdidas Hotel Luxury "Eco Nuovo"	36
Tabla 19	Estado de Ganancias y Pérdidas Centro de Camping "Eco Pacoche Home" .	37
Tabla 20	Estado de Flujo de Efectivo Hotel Luxury "Eco Nuovo".....	38
Tabla 21	Estado de Flujo de Efectivo Centro de Camping "Eco Pacoche Home".....	39
Tabla 22	Indicadores financieros Hotel "Eco Nuovo" y Centro de Camping "Eco Pacoche Home"	40
Tabla 23	Evaluación de Propuestas de Negocio.....	41
Tabla 24	Acta del Proyecto	44
Tabla 25	Matriz de Registro e Identificación de Interesados del Proyecto Eco Nuovo	50
Tabla 26	Matriz de Evaluación de Interesados del proyecto Eco Nuovo	59
Tabla 27	Concepto de niveles de participación	60
Tabla 28	Matriz de Participación Actual vs Deseada Proyecto Eco Nuovo	62
Tabla 29	Formato Matriz de Incidentes	66
Tabla 30	Formato Registro de Incidentes	67
Tabla 31	Procedimiento para solicitar cambios.....	69
Tabla 32	Formato Planilla de Solicitud de Cambios	70
Tabla 33	Registro de Objetivos "Eco Nuovo".....	73
Tabla 34	Matriz de Trazabilidad de Requisitos "Eco Nuovo"	74
Tabla 35	Formato de Registro de Entregables Eco Nuovo	80
Tabla 36	Relación STK-ENTREGABLES	82
Tabla 37	Ejemplo de codificación del nivel #2 de la EDT	84
Tabla 38	Ejemplo de codificación del nivel #3 de la EDT	85
Tabla 39	Detalle de Diccionario de EDT Eco Nuovo.....	88
Tabla 40	Formato para minuta de Acta de Acuerdos.....	98
Tabla 41	Umbrales de rangos y unidad de medición del cronograma	100

Tabla 42	Matriz de Listado de Actividades Eco Nuovo	102
Tabla 43	Secuencia de Actividades Proyecto Eco Nuovo	107
Tabla 44	Matriz Estimación de 3 puntos Eco Nuovo	114
Tabla 45	Umbrales de Medida estimar costo del proyecto	127
Tabla 46	Estimación de los costos de los recursos del proyecto	129
Tabla 47	Línea Base de Costo del Proyecto	156
Tabla 48	Presupuesto Fases	157
Tabla 49	Presupuesto por Actividad del Proyecto	157
Tabla 50	Presupuesto por Trimestre	161
Tabla 51	Detalle de Desembolsos	162
Tabla 52	Detalle Matriz RACI	166
Tabla 53	Matriz RACI según las Fases del Proyecto	166
Tabla 54	Matriz de Actividades e Inspección de Calidad	167
Tabla 55	Procedimiento de las No Conformidades	172
Tabla 56	Matriz Reporte de No Conformidad Eco Nuovo	174
Tabla 57	Matriz Procedimiento Planes de Mejoras	175
Tabla 58	Métricas de Calidad Eco Nuovo	177
Tabla 59	Matriz Lista de Verificación de Calidad Eco Nuovo (CHECK LIST).....	179
Tabla 60	Matriz de Estimación de Recursos Eco Nuovo.....	235
Tabla 61	Matriz de Rol y Responsabilidades Eco Nuovo.....	268
Tabla 62	Matriz de Asignación de Personal y Criterios de Liberación-Notificación..	274
Tabla 63	Registro de Feriados en Calendario de Proyectos	299
Tabla 64	Especificaciones Matriz RACIP	300
Tabla 65	Matriz de Abreviatura del Recurso Humano Asignado.....	300
Tabla 66	Matriz RACIP Eco Nuovo	301
Tabla 67	Tipos y Técnicas de Comunicación para Eco Nuovo.....	312
Tabla 68	Tipos de Informe aplicativos en el Modelo de Comunicación, Eco Nuovo .	314
Tabla 69	Denominación de las Comunicaciones	314
Tabla 70	KPI's para referencia de Comunicaciones.....	316
Tabla 71	Formato para Reporte de Desempeño	319
Tabla 72	Calendario de Reuniones	320
Tabla 73	Plan de Control y Ejecución de las Comunicaciones Eco Nuovo.....	328
Tabla 74	Matriz de Tolerancia.....	331
Tabla 75	Metodología del Plan de los Riesgos.....	333
Tabla 76	Matriz de Roles, Responsabilidades y Calendario	335
Tabla 77	Identificación de los Riesgos del Proyecto	338
Tabla 78	Formato Informe de Riesgos.....	341
Tabla 79	Categorización de los Riesgos	342
Tabla 80	Matriz de Definición de Probabilidades	345
Tabla 81	Matriz de Definición de Impacto	346
Tabla 82	Matriz de Amenazas	346
Tabla 83	Matriz de Oportunidades	346
Tabla 84	Matriz de Combinaciones de Colores para riesgos	347
Tabla 85	Matriz Probabilidad e Impacto.....	347
Tabla 86	Matriz Registro de Riesgos del Proyecto.....	349
Tabla 87	Matriz de Respuesta al Riesgo según su Categoría	360

Tabla 88	Matriz de Respuesta a cada Riesgo	362
Tabla 89	Plan de Mitigación.....	371
Tabla 90	Plan de Contingencia Línea Base, Alcance, Cronograma y Costo	372
Tabla 91	Matriz de Disparadores de Riesgo	373
Tabla 92	Proceso para las adquisiciones	380
Tabla 93	Roles y Responsables de las Adquisición.....	381
Tabla 94	Criterios generales para selección de proveedores del proyecto.....	383
Tabla 95	Matriz de Evaluación de Proveedores	383
Tabla 96	Matriz Decisión Hacer o Comprar	385
Tabla 97	Matriz Decisión Hacer o Comprar Bubble Tents + fogatas Biolite	386
Tabla 98	Matriz Decisión Hacer o Comprar Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	387
Tabla 99	Enunciado del Trabajo	388
Tabla 100	Matriz de Control de Adquisiciones	392

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estructura Organizacional de SILVERHOTELS	8
Figura 2	Diseño de tienda camping estilo Bubble	18
Figura 3	Identificación de Bubble Camping	18
Figura 4	Bosquejo de la Distribución para Hotel Eco Nuovo	21
Figura 5	Mapeo de la Distribución Eco Nuovo.....	21
Figura 6	Gráfica de la Tienda Tipo Tepee	22
Figura 7	Bosquejo de la Distribución para Zona de Camping “Eco Pacoche Home” ...	24
Figura 8	Mapeo de la Distribución para Zona de Camping “Eco Pacoche Home”	24
Figura 9	Cálculo de muestra con herramienta UNCOMO	27
Figura 10	Matriz Impacto vs Influencia Eco Nuovo	57
Figura 11	EDT Proyecto Eco Nuovo	86
Figura 12	Cronograma Sintetizado Eco Nuovo.....	124
Figura 13	Gráfica Curva S, formato analítico a utilizar	128
Figura 14	Organigrama Estructural del Proyecto	272
Figura 15	Detalle de Feriados en Calendario	299
Figura 16	Formato para envío de correos.....	315
Figura 17	Niveles de flujo de comunicación miembros equipo del proyecto	325

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Modelo de Encuesta.....	396
Anexo 2	Resultados de Encuesta	398
Anexo 3	Contrato Obra “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”	402
Anexo 4	Plan de Capacitación a Talento Humano	410
Anexo 5	Cadena de Valor del Proyecto	422
Anexo 6	Propuesta para Difusión del Proyecto Eco Nuovo	426
Anexo 7	Acta de Entrega y Cierre	432
Anexo 8	Cronograma Proyecto Eco Nuovo	433
Anexo 9	Ruta Crítica Proyecto Eco Nuovo.....	440

CAPÍTULO A Resumen Ejecutivo

1. Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar los planes para la dirección de proyectos de una propuesta de negocio que brinde solución a la problemática de la empresa sponsor. La empresa SILVERHOTELS se encuentra buscando una oportunidad de negocio para implantar en su terreno en el bosque de Pacoche de la ciudad de Manta, por ende, se realizan los análisis de mercado, financiero, técnico y medio ambiental de dos propuestas de negocio.

Las oportunidades de negocio que se evalúan son: primera opción construir un hotel de lujo denominado “Eco Nuovo” siguiendo la tendencia Bubble Camping y la segunda opción sería la creación de un centro de camping denominado “Eco Pacoche Home”. A partir de este contexto, posteriormente se aplica la Guía PMBOK, lo que facilita la guía de procesos a ejecutar durante la realización del proyecto, acatando la calidad de trabajo estimada por el sponsor y las condiciones reales de cada actividad inherente al proyecto seleccionado.

SILVERHOTELS es un grupo hotelero que cuenta con hoteles en varias ciudades del Ecuador y que actualmente se encuentra buscando opciones de inversión para lograr uno de los objetivos estratégicos que es diversificar su portafolio de servicios. El análisis se centra en la descripción de antecedentes y datos de la empresa inversora, cuyos objetivos planteados por la Alta Gerencia serán considerados al momento de escoger la opción ganadora y además describir paso a paso las diferentes evaluaciones para cada oportunidad de negocio descrita previamente con fundamentación.

2. Introducción

Manta es una de las diez ciudades más grandes del Ecuador, fundada el 4 de noviembre de 1922; de acuerdo con (PopultacionCity, 2015) e información del (INEC, 2010) hay proyección en el año actual de 263,480 habitantes. Esta hermosa ciudad representa al primer puerto con gran actividad turística, de exportación, importación y actividades pesqueras del Ecuador. En Manta se practican una amplia gama de deportes extremos, la vida nocturna según comentarios de turistas es una referencia para la diversión segura. Manta, se comunica con todo el Ecuador por vías áreas, terrestres y marítimas, por lo cual, cada año recibe una importante cantidad de turistas nacionales y extranjeros, lo que refleja un potencial mercado para el enfoque de inversión al turismo.

Actualmente según (ELTELÉGRAFO, 2019) “El bosque de Pacoche, el Faro de San Lorenzo, los corrales marinos de Ligüiqui en Manta, entre otros sitios, fueron visitados por más de 30 representantes del sector turístico”, con la idea de analizar la factibilidad de paquetes turísticos, en un proyecto denominado “Vive Manta Rural”, fomentado por el GAD Manta. En esta misma sección, (ELTELÉGRAFO, 2019) describe que “Tom Davison, uno de los 30 promotores turísticos de Manta y que recorrió las comunidades, considera que los sitios reúnen las condiciones para ser incluidos en las promociones”. Esta situación motiva la iniciativa de sostener una idea estratégica con viabilidad, de tal forma que se aproveche este tipo de oportunidades de crecimiento.

Además, cabe mencionar, que el presente proyecto busca que los turistas vean a Manta como algo más que sol y playa, se busca también que sea considerada como un destino de exploración arqueológica, de bosques, de sembríos, de la diversidad de fauna-flora, un destino de paz y tranquilidad. Otra de las ventajas, es que el turismo a nivel mundial ha venido evolucionando y cada vez se promueven más las opciones ecológicas y sostenibles en la temática “verde”.

En la actualidad, las denominadas “nuevas formas de turismo” se fundamentan y se han fortalecido debido a las tendencias ecológicas sobre el cuidado al planeta, una práctica comercial responsable que se vive a nivel mundial. Los turistas, buscan efectuar un turismo solidario, que sea responsable y comunitario, con valores de aventura y conocimiento, entre otras, lo que genera la oportunidad de ofrecer tendencias o servicios que promuevan este tipo de especificaciones.

3. Marco Conceptual

Según (García & Marinzalda, 2014) “El modelo del Diamante de Porter, parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino”, replicando que no solo basta las condiciones naturales, se debe sumar la gestión estratégica, con sistemáticas que desarrollen ventajas competitivas organizadamente.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas, permitiendo a las empresas crear una posición defendible en una industria, con el fin de alcanzar el éxito y obtener beneficios económicos. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Canta, y otros, 2014)

Se da importancia a lo que Porter identifica como tres estrategias genéricas que pueden aplicarse individualmente o en conjunto, para determinar en tiempos concretos una posición defendible ante la competencia en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos, La diferenciación y El enfoque. Con respecto a la diferenciación, señalaba que se trata de crear, en el producto o servicio, alguna característica que fuera percibida como única en la demanda. De esta forma, la diferenciación se convierte en una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad a la marca que se crea por parte del usuario y a su vez se refleja en una menor sensibilidad al precio. Al realizar el análisis de las condiciones de la demanda, relacionada con el sector turístico, se examina que:

“En la industria turística, la demanda está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país. En esta industria, en vez de exportar productos, son los consumidores los que se movilizan hacia los atractivos turísticos. Lo relevante de la calidad de la demanda, en el modelo conceptual propuesto, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que visitan un destino”. (SAMARTE, 2008).

En la información analizada del marco legal, se la relaciona con la normativa ambiental ecuatoriana. Tales como el Código Orgánico Integral Penal, Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Gestión Ambiental. En el Código Orgánico Integral Penal, respecto a entregar información ambiental falsa u ocultarla, señala:

“Art. 255.- Falsedad u ocultamiento de información ambiental. -La persona que emita o proporcione información falsa u oculte información que sea de sustento para la emisión y otorgamiento de permisos ambientales, estudios de impactos ambientales, auditorías y diagnósticos ambientales, permisos o licencias de aprovechamiento forestal, que provoquen el cometimiento de un error por parte de la autoridad ambiental, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años. Se impondrá el máximo de la pena si la o el servidor público, con motivo de sus funciones o aprovechándose de su calidad de servidor o sus responsabilidades de realizar el control, tramite, emita o apruebe con información falsa permisos ambientales y los demás establecidos en el presente artículo.” (COIP, 2014)

En el análisis de la Constitución de la República del Ecuador, se reconoce el derecho de vivir en un ambiente sano, a continuación, los artículos respectivos:

“Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Sumak Kawsay. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

En Ley de Gestión Ambiental se observó que los artículos 19 y 20 detallan información sobre el inicio y ejecución de proyectos y los posibles impactos:

“Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.” (Ley de Gestión Ambiental, 2004)

En referencia a la ejecución del proyecto, en su planificación, proyección y organización, se basa en la Guía Pmbok, que “es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (o PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas” (EAE, 2020). En la siguiente tabla, se identifican los parámetros a desarrollar según la guía en mención:

Tabla 1 Parámetros de la Guía PMBOK

Interesados	Se refiere, a la correcta administración de las expectativas generadas con el proyecto y a la definición de las posibilidades de intervención en el mismo por parte de terceros.
Alcance	Determina todos y cada uno de los procesos y las actividades que se hallan implicados.
Tiempo	Gestión del tiempo de ejecución de los procesos implicados en el proyecto, y monitorización de los mismos con el fin de cumplir los plazos establecidos.
Costes:	Gestión de los costes del proyecto y control de los mismos para mantenerlos dentro de su presupuesto inicial.
Calidad	Determina responsabilidades en los resultados de las actividades y los procesos implicados en el proyecto y en sus fases, y establece las políticas de calidad a las que debe remitirse la evaluación de dichos resultados.
Recursos humanos	Gestión y dirección de equipos humanos implicados en el proyecto o en cada una de sus fases concretas.
Comunicaciones	Área responsable de la gestión y la administración de los mecanismos, las informaciones, las vías y las estrategias de comunicación entre las distintas estructuras y áreas internas del proyecto, así como de la elaboración de la información sobre el mismo orientada al exterior.
Riesgos	Atiende a la detección, gestión y solución de los riesgos implicados en cada uno de los procesos y fases de los mismos.
Adquisiciones	Área de gestión de procesos de compra de bienes, estructuras, herramientas o servicios externos a los equipos implicados en el proyecto.

Fuente: (EAE, 2020)

Elaborado por: Autoras

4. Diseño Metodológico

La modalidad con la que se desarrollará la investigación es bibliográfica-documental, que “recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes; supone una recopilación adecuada de datos” (Rodríguez, 2013), además la descriptiva, explicativa, cuantitativa y cualitativa, que permiten el análisis de la información recopilada sobre las propuestas de negocio planteadas, con fuentes primarias y secundarias de información.

También la investigación De Campo, que según (Sabino, 1992) “se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos”, donde aparece la Observación y la realización de Encuestas a una muestra de la población, que permite levantar información sobre intereses y preferencias.

CAPÍTULO B Desarrollo

1 Definición de la empresa u organización

1.1 Definición de la Organización

SILVERHOTELS S.A. es una empresa que cuenta con una amplia cadena de hoteles a nivel nacional e internacional. SILVERHHOTELS crea la combinación entre una experiencia hotelera de Europa con el cálido y auténtico servicio ecuatoriano, no en vano ha sido por más de 30 años, considerada como una empresa icono de la hospitalidad ecuatoriana.

La matriz de la empresa SILVERHOTELS S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, su capital es cuarenta y nueve por ciento (49%) ecuatoriano y cincuenta y un por ciento (51%) de inversión extranjera, por lo que las decisiones de inversión deben ser aprobadas por ambas partes. Esta sociedad posee hoteles de lujo en cuatro ciudades del Ecuador: Manta, Cuenca, Machala y Guayaquil.

En los últimos cinco años, la compañía ha invertido en hoteles boutique¹ en ciudades más pequeñas a fin de diversificar su portafolio de servicios. La alta gerencia está compuesta por personas con años de experiencia en el sector turístico que se caracterizan por arriesgarse a realizar inversiones en nuevos lugares o nuevos conceptos en la continua búsqueda de crecer, adaptándose a los cambios de las tendencias turísticas.

1.2 Misión y Visión

Misión

Nuestro grupo hotelero pionero contribuye al desarrollo económico y social en Ecuador a través de una fuerte cultura corporativa, cuyo objetivo es superar las expectativas de cada huésped, colaborador y accionista.

Visión

Nos esforzamos por ser la empresa hotelera más consolidada en Ecuador, ya que ofrecemos experiencias inolvidables para nuestros huéspedes, locales e internacionales, con énfasis en destacar la cultura ecuatoriana.

¹ El término hotel boutique es originario de la Europa de los años 80. Se utiliza para definir a aquellos hoteles con ambientes íntimos y poco convencionales, generalmente con una denotación de lujo. (La Boella, 2016)

1.3 Objetivo General

Crecer y competir en los mercados hoteleros locales e internacionales. Buscamos aumentar la percepción de los huéspedes sobre el valor y calidad de nuestra cadena, así como de cada una de nuestras propiedades individuales de hoteles, para captar una mayor participación del mercado turístico en Ecuador.

1.4 Estrategia General

SILVERHOTELS S.A. tiene como estrategia general brindar un servicio de calidad a sus huéspedes basándose en:

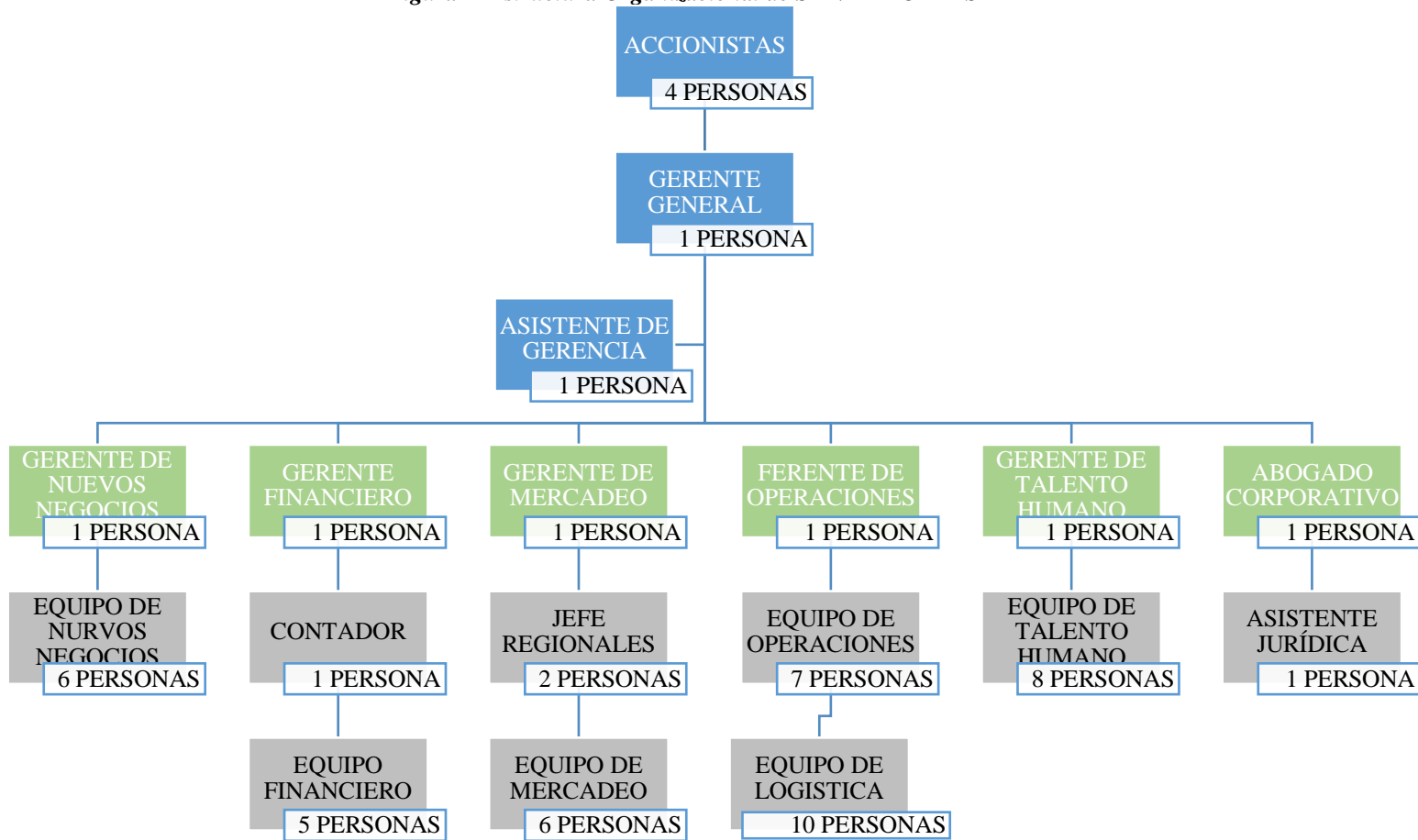
- **Ubicación privilegiada:** Para brindar a los clientes prontos y fáciles accesos a aeropuertos, playas y centros comerciales.
- **Habitaciones de lujo:** Ofreciendo habitaciones ideales para la comodidad del huésped, combinando la temática europea con la hospitalidad ecuatoriana, además de ofrecer servicios personalizados que garanticen una experiencia única.
- **Alta cocina:** Ofreciendo desde platos locales hasta la cocina de fusión.

1.5 Objetivos Estratégicos

- Ampliar el portafolio de servicios de la compañía SILVERHOTELS S.A. dentro del periodo de 3 años.
- Incrementar la cuantificación positiva de los indicadores de la compañía SILVERHOTELS S.A. dentro del período de 2 años con un reconocimiento de responsabilidad social-ambiental.
- Alcanzar y mantener la posición líder en el sector hotelero-turístico en el período de 2 años.

1.6 Organigrama Estructural

Figura 1 Estructura Organizacional de SILVERHOTELS



Elaborado por: Autoras

Fuente: COMPAÑÍA SILVERHOTELS

2 Caso de Negocio

2.1 Descripción del problema

Debido a que en los últimos tres años la empresa SILVERHOTELS S.A. ha disminuido sus ventas entre el 3% al 6% por año, actualmente se encuentra analizando oportunidades de negocio que le permitan incrementar su número de clientes y ofrecer nuevos tipos de servicios turísticos. Lo que implica una relación directa con los objetivos estratégicos de la compañía:

- Ampliar el portafolio de servicios de la compañía SILVERHOTELS S.A. dentro del periodo de 3 años.
- Incrementar la cuantificación positiva de los indicadores de la compañía SILVERHOTELS S.A. dentro del período de 2 años con un reconocimiento de responsabilidad social-ambiental.
- Alcanzar y mantener la posición líder en el sector hotelero-turístico en el período de 2 años.

La compañía en sus activos, revela un terreno en la zona rural de Manta, en el Bosque de Pacoche, y considera que, si crea una opción de alojamiento en dicho lugar, podrían llegar a un target diferente de clientes, cuyas preferencias se enfoquen al turismo ecológico y así aportar al desarrollo turístico en la zona rural de Manta. Ello se justifica, ya que en la ciudad de Manta existen diversos atractivos turísticos en sus diferentes zonas, urbano y rural, sin embargo, es importante destacar que a ambas zonas no se les da la misma promoción turística.

2.2 Bosque de Pacoche y la Zona Rural de Manta

Según (ELDIARIO, 2017) en lo que se refiere a Manta, “La zona rural comprende 23.239 hectáreas. Es decir, casi cuatro veces el tamaño de lo que es la zona urbana de Manta que mide 6.049 hectáreas”. A este lugar se puede acceder por la Ruta Spondylus o por la red vial desde Santa Marianita, es un lugar con gran potencial comercial, que por muchos factores no ha tenido el desarrollo necesario, en términos económicos, sociales, turísticos, entre otros.

El Bosque de Pacoche cuenta con “13.545 hectáreas (5.045 hectáreas de Bosque húmedo tropical y Bosque seco tropical; y 8.500 hectáreas del área marino costera a partir de las 4 millas marinas desde el perfil costero)”, (MAE, 2008), además en el registro del

Ministerio de Ambiente describe que esta zona rural de Manta es la de mayor extensión, con un contraste único de paisajes y entorno.

A partir de la Ruta Spondylus, Manabí, y en especial, esta zona de la ciudad de Manta, comprende un beneficio turístico por la calidad de acceso, donde constantemente existen inversiones de carretera. En relación, 790 Km de vía han sido mejoradas en 3 provincias, obras seguras y que deben ser aprovechada para el crecimiento socioeconómico. Las playas como atractivo de Manta en general, “se suma la biodiversidad que le aporta el bosque húmedo de Pacoche, un lugar que, a pesar de encontrarse tan cerca del nivel del mar, presenta un clima similar al páramo andino y es un refugio de singular vida silvestre”, (ELCOMERCIO, 2017)

En Manta, la inversión pública se dio por 37 millones de dólares, los cuales fueron destinados para mejorar las condiciones viales internas, construcción de puestos comerciales para el desembarque y venta de productos pesqueros; y la construcción de vías-autopistas que comunican con otras provincias como Guayas y Los Ríos.

En el año 2018, entre enero y diciembre, llegaron 2'427,660 extranjeros al Ecuador de los cuales el 40% se alojaron en hoteles categoría 4 estrellas y el 52% se alojaron en hoteles de categoría 5 estrellas. Por otra parte, en el primer semestre del año 2019 el Ecuador recibió 1'124,685 extranjeros de los cuales el 37 % se alojaron en hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Manta y el 45% se alojaron en hoteles de 5 estrellas. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019)

2.3 Análisis de Propuesta de Negocio

En el presente trabajo se procederá a desarrollar y presentar 2 propuestas de negocio para la problemática de la empresa SILVERHOTELS, las mismas que han sido indicadas por la compañía sponsor como opciones a considerar para una nueva oportunidad de negocio. Se abordarán para cada alternativa temas referentes al análisis de mercado, técnico, medio ambiental, económico-financiero y posibles riesgos generales, con el objetivo de seleccionar el proyecto más viable o no en términos de la inversión requerida.

2.3.1 Descripción de Propuestas

Para analizar cuál sería el proyecto más viable para enriquecer la oferta turística de la zona de Pacoche – Manta e incrementar el porcentaje de ventas de la empresa SILVERHOTELS S.A. se plantean dos alternativas:

- **Alternativa 1:** Crear un hotel con estilo “Bubble Camping”² dirigido al estrato social medio alto-alto, con instalaciones de lujo siguiendo el concepto de “Luxury Camping”, en contacto con la naturaleza en el sector del bosque de Pacoche en la ciudad de Manta, una propuesta de valor diferente, en un ambiente de confort y estatus para un segmento de mercado exigente con la calidad del servicio.
- **Alternativa 2:** Crear una zona para realización de camping tradicional en el sector del bosque de Pacoche en la ciudad de Manta. Esta propuesta va dirigida a grupos de estudiantes escuelas, colegios, universitarios y personas en general dentro del rango de clase media-media alta, con el fin que los clientes entren en contacto con la naturaleza y puedan experimentar actividades sociales y de recreación alejados de la tecnología.

2.3.2 Antecedentes Nueva Tendencia Turística

Actualmente, según (TECNOHOTEL, 2018) “Los viajeros ya no son turistas, se están convirtiendo en exploradores que buscan autenticidad y descubrir novedades en cada destino, una tendencia de la industria turística y hotelera que se traducen en experiencias innovadoras”, entender esta definición conllevaría a crear nuevas oportunidades en el mercado, que aseguren la satisfacción y fidelidad de marca.

Sin embargo, es importante destacar que para los viajeros actuales también la tendencia eco amigable es relevante al momento de vivir su experiencia turística, “el 72% de la comunidad viajera cree que es necesario actuar ahora y elegir opciones de viaje sustentables para resguardar la Tierra para las futuras generaciones”, (Booking, 2019). Este enfoque es creciente, lo que hace una concientización social sobre la responsabilidad con el entorno, una predisposición comercial que llegó al mercado para sobresalir y cuidar al planeta.

² Su origen se da en España y busca ofrecer la experiencia de vivir al aire libre. (Marca Condal Exclusive Events, 2019)

Según (Bertoni, 2019) “la intención de hospedarse en un alojamiento sustentable ha crecido año a año: pasó de un 62% en el 2016 a un 65% en el 2017, un 68% en el 2018 y un 72% en el 2019”. Estos datos, estiman un negocio rentable no solo en el mercado nacional, sino una oferta globalizada, con una idea innovadora en el sector y es llamativa por las personas con intereses turísticos. Por estos motivos, se expone una oportunidad sobre la propuesta de negocio factible por el sector, donde sus huéspedes puedan estar en contacto con la naturaleza y la biodiversidad que habita en ella, de igual forma, aportar al turismo en la zona rural de Manta.

2.3.3 Área de Enfoque, Objetivos y Nicho de Mercado

A continuación, se presenta un análisis de las áreas de enfoque, objetivo y nicho de mercado para ambas propuestas de negocio para la empresa SILVERHOTELS.

Tabla 2 Análisis Comparativo de Propuestas de Negocio

	<i>Alternativa 1</i>	<i>Alternativa 2</i>
<i>Descripción de la Alternativa</i>	Crear un hotel con estilo “Bubble Camping” dirigido al estrato social medio alto-alto con instalaciones de lujo siguiendo el concepto de camping de lujo con contacto con la naturaleza en el sector del bosque de Pacoche en la ciudad de Manta.	Crear una zona para realización de camping, actividades al aire libre y contacto con la naturaleza en el sector del bosque de Pacoche ubicado en la zona rural de la ciudad de Manta.
<i>Nombre del Proyecto</i>	Hotel "Eco Nuovo"	Centro de camping "Eco Pacoche Home"
<i>Área de Enfoque</i>	El hotel estará ubicado en el bosque de Pacoche en la zona rural de Manta – Manabí, el cual tendrá 10 habitaciones al estilo Bubble Tents.	El centro de camping estará ubicado en el bosque de Pacoche en la zona rural de Manta-Manabí, el cual tendrá 40 tiendas de acampar estilo "Tepee", donde podrán hospedarse 2 campistas por tienda.
<i>Objetivos y Metas</i>	<i>Objetivos</i>	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser reconocidos como una opción innovadora de turismo ecológico en Manabí en un plazo de 2 años. 2. Incrementar el turismo en la zona rural de Manta – Bosque de Pacoche en un 3%. 3. Obtener un porcentaje de participación en el mercado hotelero en la ciudad de Manta de un 10% al segundo año de inicio de operaciones. 4. Obtener el retorno de inversión en un período de 38 meses desde el inicio de las operaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser reconocidos como una opción innovadora de turismo ecológico en Manabí en un plazo de 2 años. 2. Incrementar el turismo en la zona rural de Manta, Bosque de Pacoche en un 3%, respecto a cifras del año 2018. 3. Obtener un 10% de la participación del mercado de servicios de camping en la provincia de Manabí, en los 36 meses posteriores del lanzamiento del proyecto. 4. Obtener el retorno de inversión en un período de 12 meses desde el inicio de las operaciones.
<i>Nicho de Mercado</i>	Turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Manta – Ecuador que se encuentren dentro del estatus económico medio alto-alto.	Estudiantes de escuelas, colegios, universidades y personas en general que se encuentren dentro del estatus económico medio- medio alto.

Elaborado por: Autoras

2.3.4 Concepto del Producto

2.3.4.1 Alternativa 1: Hotel “Eco Nuovo”

El Bubble Camping es la mezcla entre una opción de hospedaje confortable con la ventaja de poder disfrutar de la naturaleza de la zona rural manabita de una forma diferente. La infraestructura utilizada permite que los huéspedes puedan sentirse en contacto con el entorno natural. A la vez que estarán protegidos de las desventajas del camping tradicional, tales como insectos, camas incómodas, la inseguridad, acceso complicado y la privacidad.

El hotel "Eco Nuovo" contará con un terreno de 4,000 metros cuadrados, en el cual se acondicionarán 10 habitaciones de 50 metros cuadrados debidamente delimitadas que contarán con los siguientes beneficios:

1. Características Internas de las habitaciones:
 - Burbuja (habitación) de 3m de diámetro y 2m de túnel
 - Colchones semi-ortopédicos
 - Cortinas
 - Calefacción y ventilación (control de temperatura)
2. Características Externas de las habitaciones: Fuera de la habitación habrá un baño con las siguientes características:
 - Ducha
 - Inodoro
 - Lavamanos
 - Espejo
3. En la parte exterior habrá una terraza, en donde se colocarán 2 sillas para que los huéspedes puedan descansar, una hamaca y un jacuzzi caliente. Adicional, todas las habitaciones contarán con implementos de aseo personal, almohadas y ropa de cama. Se incluye el desayuno americano como parte del hospedaje.
4. Se ofrecerá también los siguientes servicios opcionales:
 - Servicio de turismo guiado en la zona.
 - Servicio de actividades y deportes extremos.

- Servicio de traslado Terminal/Aeropuerto-
Hotel-Terminal/Aeropuerto.

2.3.4.2 Análisis de las 5Ps del Marketing, Alternativa 1

En la siguiente tabla se presenta la configuración de las 5Ps del Marketing enfocado al lanzamiento del Hotel “Eco Nuovo”:

Tabla 3 Las 5Ps del Marketing del Hotel "Eco Nuovo"

Producto	- "Eco Nuovo" ubicado en el bosque de Pacoche en la zona rural de Manta tendrá 10 habitaciones debidamente delimitadas. Se innovará el diseño de las habitaciones al estilo "Bubble". - La atención será todos los días de la semana, con énfasis en feriados por la mayor afluencia de turistas.
Promoción	- Se solicitará ayuda a la alcaldía de Manta para promover el turismo en esta reserva. - Se creará una página web, Facebook e Instagram para publicidad interactiva mediante redes sociales. - Se analizará la presencia oportuna por los canales de comunicación tradicionales (televisión, radio, periódico).
Posición	El hotel estará enfocado en captar personas de clase social media-alta y alta, incluidos ecuatorianos y extranjeros.
Plaza	Se contratará una empresa constructora que garantice la instalación y adecuación del Hotel.
Precio	El precio de hospedaje varía dependiendo de los tipos de temporada, altos o bajos, pues las habitaciones son iguales. Los precios se analizarán y establecerán en el análisis financiero del proyecto.

Elaborado por: Autoras

2.3.4.3 Alternativa 2: Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

El camping es una actividad recreativa para disfrutar en compañía de familia o amigos al aire libre. Los participantes salen de las zonas urbanas para entrar en contacto con la naturaleza mientras pasan una o varias noches al aire libre en medio de una atmósfera de relax, sin horarios estrictos y sin demasiadas obligaciones. El hospedaje tiene previsto ser en tiendas de acampar estilo “tepee”³, las mismas que contarán con una cama, almohadas, frazadas y lámparas con luz tenue.

³ Ti pi es un término de origen Lakota (Sioux) que significa “para vivir” (en inglés tepee, teepee). El tipi es la vivienda nómada original de las tribus de las Grandes Praderas de Norte-América. (TIPIWAKAN, 2020)

El centro de camping "Eco Pacoche Home" contará con un terreno de 4,000 metros cuadrados, en el cual se acondicionarán tiendas de acampar, baños y demás instalaciones, donde se podrán hospedar 2 personas por tienda.

1. Características Internas en cada tienda de campaña:

- 2 colchones inflables en cada tienda de campaña.
- Todas las tiendas de camping contarán con implementos de aseo personal, almohadas y ropa de cama.

2. Características Externas del centro de camping:

Por otra parte, dentro del centro de camping existirán baños compartidos para mujeres y para hombres, debidamente delimitados, con las siguientes características:

- Duchas y Vestidores
- Inodoros y lavamanos
- Una cancha para vóley-futbol de 18 metros de largo por 9 de ancho
- Una zona para realizar picnic que contará con 12 mesas de camping de ratán plástico con espacio para 6 personas
- Zona adecuada para realizar fogatas eco-amigables

Adicional de contar con servicio de acompañamiento y desarrollo de actividades (opcional) y servicio de traslado Terminal/Aeropuerto-Hotel-Terminal/Aeropuerto (opcional).

2.3.4.4 Análisis a las 5Ps del Marketing, Alternativa 2

En la tabla #4 se presenta como se planea configurar el lanzamiento del Centro de Camping "Eco Pacoche Home":

Tabla 4 Las 5Ps del Marketing del Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

Producto	<ul style="list-style-type: none"> - "Eco Pacoche Home" ubicado en el bosque de Pacoche en la zona rural de Manta, con espacio para 40 tiendas de acampar. - El diseño de las tiendas será estilo “tepee”. - La atención será todos los días de la semana, incluyendo feriados previos contratos.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Se solicitará ayuda a la alcaldía de Manta para promover el turismo en esta reserva. - Se creará una página web, Facebook e Instagram para publicidad mediante redes sociales y se analizará la presencia oportuna por los canales de comunicación tradicionales (televisión, radio, periódico).
Posición	Se enfoca a estudiantes de escuelas, colegios, universidades y personas en general, dentro de clase media y media-alta.
Plaza	Se contratará una empresa constructora para la instalación y adecuación de las tiendas de acampar y una empresa de marketing para realizar la publicidad del hotel.
Precio	El precio de hospedaje va a variar dependiendo de la cantidad de alumnos y servicios requeridos en el contrato, considerando también las temporadas altas y bajas. Los precios de hospedaje estarán presentados en el análisis financiero del proyecto.

Elaborado por: Autoras

2.3.5 Identificación de Posibles Riesgos

En este apartado del caso de negocio se realiza una breve identificación de posibles riesgos macro para ambas propuestas de negocio:

Tabla 5 Posibles Riesgos para las propuestas de negocio

Riesgo 1	A causa de la evolución de las tendencias turísticas, las unidades de negocios de la cia podrían tener problemas de adaptación en el mercado, generando una desventaja competitiva.
Riesgo 2	A causa de nuevas políticas de gobierno con respecto a las tasas o aranceles de importación, se podrían incrementar los costos aduaneros afectando al presupuesto del proyecto.
Riesgo 3	A causa de problemas logísticos al importar los materiales para el proyecto, se podrían generar retrasos en el tiempo de ejecución o quizás incremento de costos, afectando así al cronograma y presupuesto del proyecto.
Riesgo 4	Debido a la falta de conocimiento y experiencias en servicios hospedaje de los habitantes de las zonas cercanas, podría generarse problemas en el proceso de selección y reclutamiento del staff, afectando así el inicio de operaciones de la propuesta de negocio.
Riesgo 5	Debido a la presencia del Covid 19 en el Ecuador, podría generarse disminución en el turismo del país, lo que podría afectar a los ingresos del proyecto.

Elaborado por: Autoras

2.3.6 Análisis Técnico

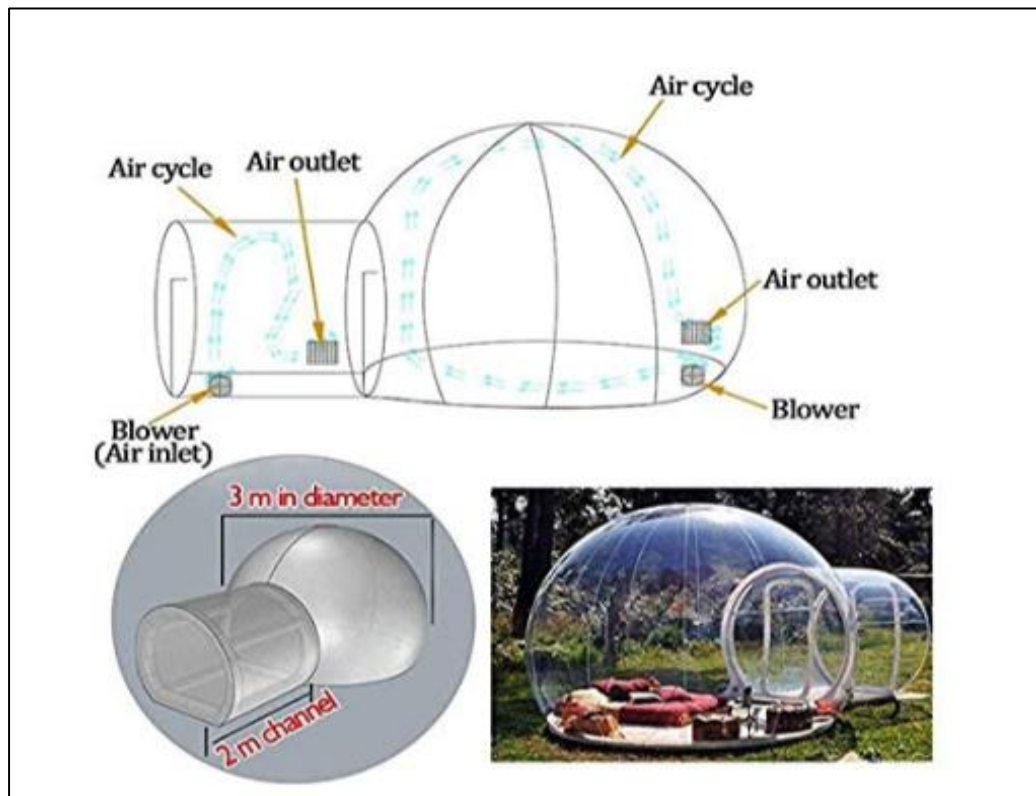
2.3.6.1 Alternativa 1: Hotel Luxury “Eco Nuovo”

Se realizó una revisión en el mercado local para encontrar proveedores de este tipo de tiendas, sin embargo, al observar que no existían compañías nacionales que provean de este tipo de artículos fue necesario buscar opciones en el exterior. A través de Página Web Amazon, se observó que existen varios proveedores que comercializan estos artículos y realizan el envío a Ecuador. A continuación, se detalla la información de la opción escogida:

- Tienda de campaña con túnel individual hecha de TPU y PVC (material transparente), impermeable, translúcida.
- Para poder armar la tienda se requiere un soplador o bomba para voltaje 220 V - 240V. Este modelo tiene un diseño que incluye un espacio que puede ser adaptado para un dormitorio, y el diámetro de la campaña es de 300 cm y la longitud del túnel es de 200 cm.

Se presenta un bosquejo del diseño de tienda camping estilo Bubble para el proyecto del hotel Luxury Eco Nuovo. Este bosquejo ha sido tomado como referencia de los modelos que existen en venta, es uno de los diseños más amplios para brindar el confort y lujo que se desea brindar en la presente propuesta. Por otra parte, también se presentará un detalle con las características para cada zona del Hotel Luxury “Eco Nuovo”.

Figura 2 Diseño de tienda camping estilo Bubble



Fuente: (BUBBLEHUTS, 2020)

Figura 3 Identificación de Bubble Camping



Fuente: (BUBBLEHUTS, 2020)

A. Recepción y oficinas:

- Construcción de 4 metros ancho y 4 metros de largo (4x4) elaborada de bambú.
- 1 baño (lavabo e inodoro) de 1.50x3 metros
- 1 escritorio de 1.20 metros de largo y 1 metro de ancho para la recepcionista.
- 6 laptop HP Windows 10 Core i7
- 2 muebles de ratán plástico para visitas
- 1 mesa pequeña de ratán plástico
- El espacio remanente corresponde a la oficina en donde se instalarán 5 escritorios para el personal administrativo, el administrador de la compañía, y el personal del área turística.

B. Dispensario médico:

- Construcción de 4 metros ancho y 4 metros de largo (4x4) elaborada de bambú
- 2 camas para atención de enfermos
- 1 botiquín
- 1 baño (lavabo e inodoro) de 1.50x3 metros
- 1 escritorio para enfermera
- 1 laptop HP Windows 10 Core i7

C. Características de las habitaciones:

- Terraza con piso flotante (15 X 11 metros)
- Colchones semi-ortopédicos 2 plazas
- Juego de sillas exteriores y mesa para las tiendas de campaña
- Parasol para exterior.
- Menaje de cama con acabados Luxury que incluye edredón, almohada, forro de almohada, juego de sábanas.
- Menaje de baño Luxury bordado con logo de la compañía, bata con bordado, pie de baño, toallas de baño.
- Jacuzzi.
- Instalaciones eléctricas en general.
- Ambientación (calefacción y aire acondicionado).
- Fogata / parrilla ecológica.

D. Características de la cocina:

Estará equipada de la siguiente forma:

- Refrigeradora LG dos puertas, 601 litros, con dispensador de agua y hielo
- Cocina industrial de 4 hornillas
- Congelador horizontal Electro lux, 130 cm
- Mesón
- Modulares de cocina

E. Características del Restaurante:

- Construcción de 16 x 16 metros con capacidad para 40 personas.
- Los materiales utilizados serán con acabado tipo ecológico, y acabado Luxury.
- Instalación de 10 mesas de ratán plástico con espacio para 4 personas en cada mesa, y 40 sillas.
- Se destinará un lugar para el cuarto eléctrico, panel eléctrico, generador de luz de emergencia.

Como parte de los requerimientos técnicos para conseguir los insumos previamente descritos, se requieren realizar adecuaciones en el terreno para nivelar el suelo además de que actualmente en dicha zona no existen instalaciones de servicios básicos. Considerando que el material del que están elaboradas es transparente, se requerirá que cada tienda esté rodeada de árboles para proteger la privacidad de sus ocupantes. Las tiendas estarán montadas sobre un piso flotante, que luce como madera, pero corresponde a un material resistente a la lluvia.

Se deberán realizar los siguientes estudios y adecuaciones: estudio topográfico, movimiento de tierra, nivelación de terreno, con relleno con cascajo; elaboración de planos. Se realizarán las instalaciones eléctricas necesarias para regular la temperatura dentro de cada habitación Bubble, y se instalarán líneas hidrosanitarias, construcción de cisterna, compra de bombas, incluido conexión a red hidrosanitaria, construcción del pozo séptico, provisión de generadores de eléctricos. Todo el proceso de construcción será subcontratado a una empresa con la experiencia y conocimientos requeridos, que cumpla y garantice los tiempos de entrega.

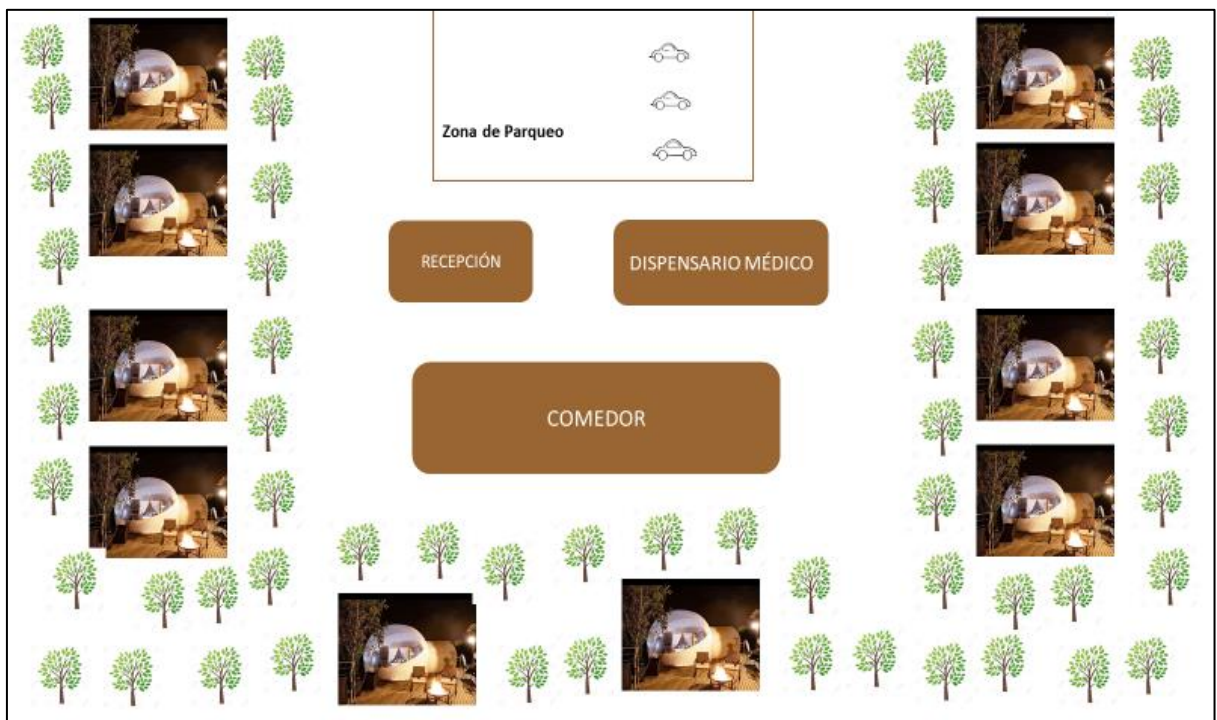
En la Figura# 3 se puede visualizar un bosquejo de cómo estaría distribuido el Hotel Luxury “Eco Nuovo” y en la Figura #4 el mapeo del mismo.

Figura 4 Bosquejo de la Distribución para Hotel Eco Nuovo



Elaborado por: Autoras

Figura 5 Mapeo de la Distribución Eco Nuovo



Elaborado por: Autoras

2.3.6.2 Alternativa 2: Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

Para esta alternativa la idea técnica se basa en colocar tiendas estilo “tepee” y salir del modelo tradicional de tiendas de campaña, con: una cancha de vóley-fútbol, zona para realizar picnic y una zona adecuada para realizar fogatas eco-amigables.

Figura 6 Gráfica de la Tienda Tipo Tepee



Fuente: (Glampismo, 2020)

A. Recepción:

- Construcción de 4 metros ancho y 4 metros de largo (4x4) de bambú
- 1 baño (lavabo e inodoro) de 1.50x3 metros
- 1 escritorio de 1.20 metros de largo y 1 metro de ancho para la recepcionista
- 1 laptop HP Windows 10 Core i7
- 2 muebles de ratán plástico para visitas
- 1 mesa pequeña de ratán plástico

B. Dispensario médico:

- Construcción de 4 metros ancho y 4 metros de largo (4x4) elaborada de bambú
- 2 camas para atención de enfermos
- 1 botiquín
- 1 baño (lavabo e inodoro) de 1.50x3 metros
- 1 escritorio para enfermera
- 1 laptop HP Windows 10 Core i7

C. Características de los baños-vestidores comunes:

- 2 baños-vestidores de 12 metros de largo y 4.20 metros de ancho cada uno (1 baño-vestidor para hombres y 1 baño vestidor para mujeres)
- 10 duchas con características estándar, color beige
- 10 inodoros con características estándar, color beige
- 1 lavabo central de 3 metros de largo y 1.5 metros de ancho para cada baño-vestidor
- 1 espejo central de 3 metros para cada baño vestidor

D. Características de la zona de tiendas de campaña:

Contará con 40 tiendas estilo “tepee” con las siguientes características:

- Diseño de 2 polos fácil sin obstrucción del poste central.
- El marco de acero elimina la necesidad de un poste de apoyo central y proporciona espacio flexible para 2 personas.
- Con 105 pies cuadrados de espacio de vida y una altura central de 92 pulgadas, esta tienda es tan espaciosa como divertida para acampar; incluye suelo de polietileno cosido duradero.
- Se adapta a 2 camas de aire de plaza y media o hasta 3 sacos de dormir.
- Contiene 1 puerta y 3 ventanas para proporcionar ventilación; contiene 3 prácticos bolsillos internos para guardar objetos pequeños.
- Tiempo medio de configuración (instalación) con 2 adultos es de 10 minutos aproximadamente.
- Material: Tela de la lona-impermeable.

E. Características de la cancha de vóley-fútbol:

- Cancha de vóley-fútbol de piso de cemento y con dimensión de 18 metros de largo por 9 de ancho.

F. Características de la zona de picnic:

- Instalación de 12 mesas de camping de ratán plástico con espacio para 6 personas en cada mesa.

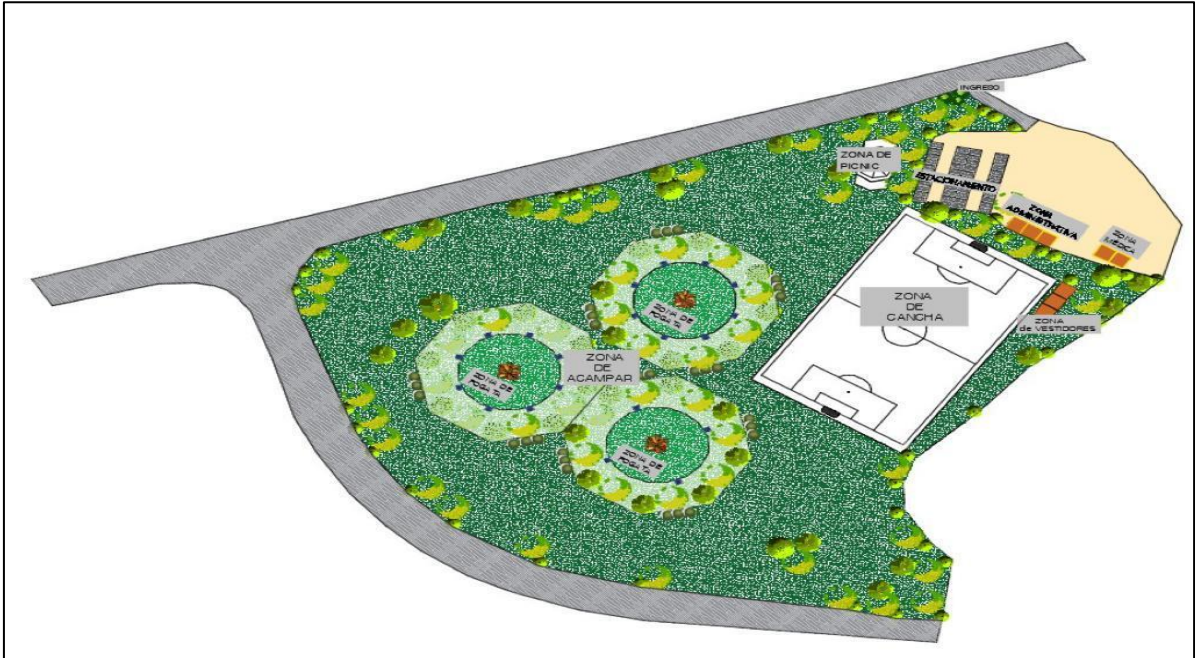
G. Características de la zona de fogatas:

La zona de fogata se divide en dos partes las cuales tendrán:

- 8 troncos de madera formando un cuadrado para cada zona de fogata
- 1 parrilla-fogata “Biolite” para cada zona, es decir 2 parrillas-fogatas “Biolite” en total.

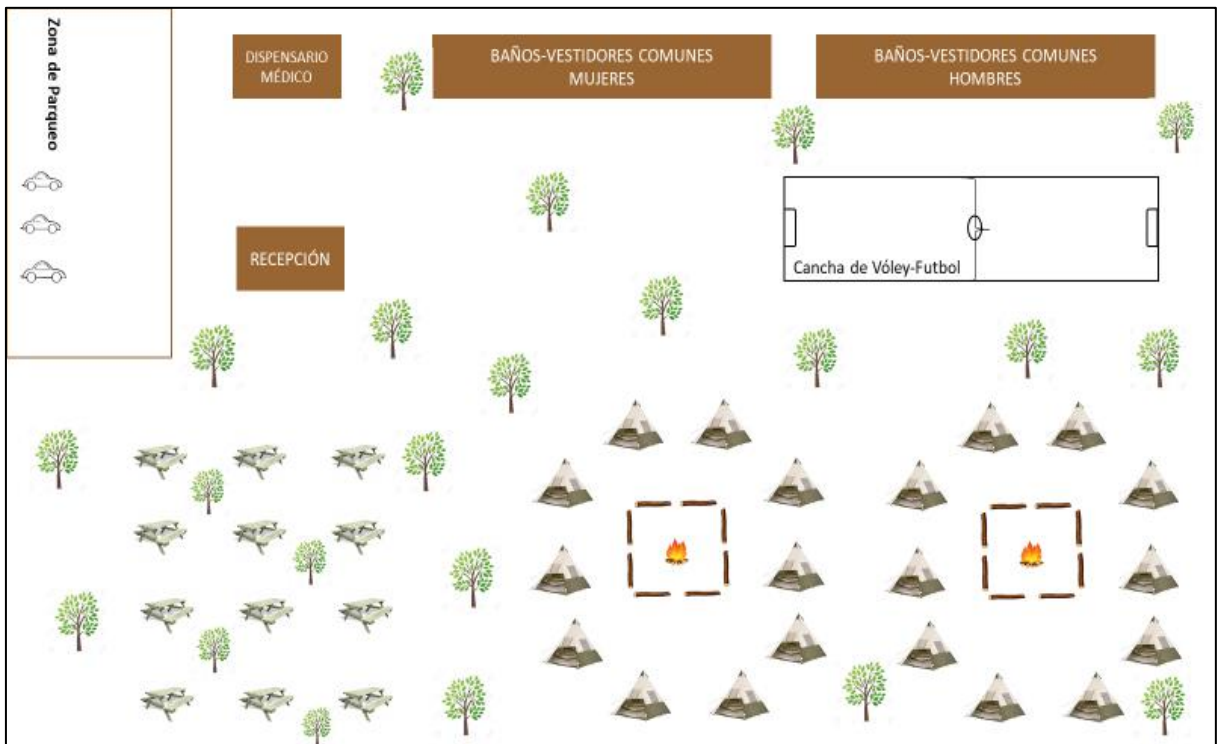
En la Figura #6 se puede visualizar un bosquejo de distribución de la zona de camping “Eco Pacoche Home” y la Figura #7 el mapeo del mismo.

Figura 7 Bosquejo de la Distribución para Zona de Camping “Eco Pacoche Home”



Elaborado por: Autoras

Figura 8 Mapeo de la Distribución para Zona de Camping “Eco Pacoche Home”



Elaborado por: Autoras

2.3.7 Evaluación de Impacto Social y Medio Ambiental

Debido a la zona en la que se encuentra el terreno donde se desarrollará el proyecto, corresponde a una superficie con árboles habitados por animales, la instalación de Las habitaciones estilo Bubble Camping requiere que algunos de estos árboles sean talados, lo cual podría tener un efecto en el ecosistema de sector con un posible desplazamiento para los animales por presencia de huéspedes en el sector. Adicionalmente, las personas podrían generar desperdicios por el uso de recursos y basura que ensucie la zona. Con respecto a la segunda alternativa, se requieren menos adecuaciones y cambios al terreno lo cual tendría un menor impacto al medio ambiente.

Previo a la ejecución de este proyecto, se sugiere obtener un Certificado ambiental debidamente registrado en el Ministerio del Ambiente. Este documento tiene como objetivo demostrar al ente de control, que durante todas las fases de la ejecución del proyecto se seguirán los lineamientos establecidos en la Guía de Buenas Prácticas Ambientales emitida por el Ministerio del Ambiente del Ecuador, la misma que debe ser descargada de la página del SUIA de forma obligatoria. Para la obtención del mismo se deberá proveer información de los detalles del proyecto tales como datos técnicos y datos administrativos.

Adicionalmente se deberá elaborar el análisis del marco legal aplicable, un listado de los principales impactos ambientales para cada alternativa, redactar un Plan de Manejo Ambiental (PMA) y mantener un programa continuo de monitoreo y seguimiento a las medidas contempladas en dicho plan el cual deberá ser entregados al Gobierno Provincial para su respectiva evaluación o correctivos tempranos de conformidad con lo establecido en el cronograma aprobado y normativa ambiental.

La guía de buenas prácticas ambientales está compuesta por tres capítulos, en el tercero desarrolla las Prácticas Ambientales para la utilización de recursos. Para las alternativas analizadas, se requiere que se evalúen los siguientes puntos: residuos líquidos y aguas servidas, manejo de desechos orgánicos e inorgánicos, protección del suelo, protección de hábitat, cuidado de la fauna silvestre en el predio.

2.3.8 Análisis de Mercado

En relación a la falta de turismo en la zona rural de Manta, SILVERHOTELS busca crear una oportunidad de negocio ecológica en el bosque de Pacoche a partir de estas 2 propuestas:

1. Construcción de un hotel Luxury al estilo Bubble Camping
2. Construcción de una zona de camping.

Para cada propuesta apunta a un nicho de mercado diferente, la primera a la clase media alta-alta, mientras que la segunda propuesta apunta a la clase media-media alta.

2.3.8.1 Objetivo General

Explicar los atributos que llevan al target a preferir una de las ideas de negocio ante la otra idea presentada.

2.3.8.2 Objetivos Específico

1. Determinar las características que el target considera importantes para escoger una idea de negocio ante la otra.
2. Analizar las preferencias al momento de escoger un lugar para hospedarse de acuerdo al rango de edad de la muestra.
3. Identificar los precios que la muestra estaría dispuesta a pagar por un hospedaje ecológico de acuerdo a sus gustos y preferencias.

2.3.8.3 Hipótesis

Si la empresa SILVERHOTELS S.A. toma en consideración la idea que el target estudiado considera elegir un centro de distracción, podría tener aceptación en el mercado y fomentar el turismo en la zona de Manta-Bosque de Pacoche.

2.3.8.4 Metodología de la Investigación

Para poder comprender las preferencias de ambos mercados se procede a realizar una investigación cualitativa (encuesta), usando la plataforma de “Google Forms” y se escogerán como muestras personas que cumplan las siguientes características:

1. Habitante de la ciudad de Guayaquil
2. Habitante de la ciudad de Manta
3. Persona que forme parte de la PEA de Guayaquil y Manta.
4. Padres de Familia de la ciudad de Guayaquil y Manta

Cabe destacar que por política interna de la empresa sponsor SILVERHOTELS, no se realizó una encuesta en el mercado extranjero, pues manejan un rubro internacional con un segmento que destina su intención al turismo ecuatoriano, información confidencial basada en su cartera de negocios que evalúa este parámetro, la misma que la facilita para poder emplearla en este proyecto. Adicional, según (Alcívar, 2018) con información del Ministerio de Turismo describe que “en el 2017 se registraron 1,617,914 llegadas internacionales al país, lo que representa un crecimiento del 14% en relación al 2016, y que en dólares significa \$1,204.5 millones, que equivale a un crecimiento del 12% en relación al año 2016”. Estos datos sirven para relacionar la idea de negocio, el rubro internacional y los objetivos del proyecto.

El modelo de la encuesta se encuentra en el ANEXO #1 y los resultados de la encuesta se encuentran en el ANEXO #2.

2.3.8.5 Calcular el Tamaño de la Muestra

Para el cálculo de la muestra a investigar se ha utilizado la aplicación web “UNCOMO”, la cual permite determinar, con base a los parámetros ingresados, el tamaño de la muestra a analizar para obtención de datos. Los parámetros a considerar son los siguientes: tamaño de población, error, desviación y nivel de confianza. Los valores seleccionados permitirán tener información válida sobre las preferencias de las personas.

Con base al juicio de experto en la experiencia del sponsor en relación al incremento de cartera en proyectos similares y sus políticas internas, se considera como tamaño de población 20.000 personas, un error del 5%, desviación del 50% y nivel de confianza del 75%. El resultado del ingreso de la información para el cálculo de la muestra con la aplicación “UNCOMO” indica 132 encuestas.

Figura 9 Cálculo de muestra con herramienta UNCOMO

The image shows a web application interface for calculating sample size. It features four input fields with labels and values: 'Error: 5 %', 'Tamaño población: 20000', 'Desviación: 50 %', and 'Nivel de confianza: 75%'. Below these fields is a blue button labeled 'Calcular'. Underneath the button, the text reads 'El tamaño de muestra para los datos dados debería de ser:' followed by the number '132' in a larger font.

Fuente: (UNCOMO, 2020)

2.3.8.6 Análisis de la Información

Para la presente investigación se realizó una encuesta dirigida a personas que habitan en la ciudad de Guayaquil y Manta, hombres y mujeres, que se encuentren entre los 18 a más de 42 años de edad que formen parte de la Población Económicamente Activa, la muestra encuestada fue de 132 personas.

La encuesta consta de dos partes, la primera contiene preguntas básicas para conocer el género, rango de edades de los encuestados, ingresos económicos y si en algún momento habían visitado la ciudad de Manta. La segunda parte de la encuesta está orientada a conocer los gustos y preferencias de los encuestados frente a la selección de un lugar para hospedarse, precios dispuestos a pagar y con quien irían a la opción de hospedaje seleccionada en la encuesta.

Al analizar los resultados de la encuesta se pudo observar que la encuesta fue contestada por más mujeres (53,8%) que hombres (46,2%) y que la mayoría de los encuestados se encuentran entre los 26-33 años de edad (32,6%). Por otra parte, se determina que el 42,4% de los encuestados ganan más de \$900, lo que nos permite inferir que la muestra se encuentra dentro de las posibilidades de pagar un hospedaje de acuerdo a su tipo de elección, y en este rubro se detalla se agrega el siguiente reporte:

Datos del ministerio de turismo del 2013 afirman que “anualmente el 40% de ecuatorianos es decir 6 millones de personas viajan a distintos destinos dentro del país. Se estima que realizan 1.7 viajes generando aproximadamente 5000 millones de dólares. Las provincias más visitadas son Guayas, Esmeraldas, Tungurahua, Santa Elena y Manabí donde el 42% de personas se va de vacaciones para descansar y un 26% para conocer nuevos lugares, el 31% viaje entre tres personas y un 24% viaja con su pareja. Finalmente, en un viaje el 46% de gastos es comida seguido de un 26% que se gasta en hospedaje. Y se gasta alrededor de 70,63 dólares por persona en cada viaje”. (Vásconez, 2015)

Entre las playas de la ciudad de Manta más conocidas por la muestra, lidera la lista “Playa El Murciélagos” con un 95,5%, quedando en segundo lugar “San Lorenzo” (72,7%) y en tercer lugar “San Mateo” (59,8%). Adicional, la muestra indicó que su experiencia en Manta ha sido “Muy Agradable” (53,8%), mientras que el 0,8% indicó que fue desagradable.

Por otra parte, el 57,6% de los encuestados no conocen el bosque de Pacoche en la ciudad de Manta, lo que nos permite deducir que sería una novedosa ubicación, para que los turistas que visiten o recorran la ciudad de Manta encuentren nuevas aventuras y experiencias. Al momento de preguntar sobre las opciones de hospedaje el 25% de la muestra eligió la opción del Camping frente a un 75% de encuestados que escogieron la opción del Hotel Luxury estilo Bubble Camping.

Finalmente, un rubro importante sobre la diferenciación para un hospedaje en Bubble Camping, es la respuesta de los encuestados sobre el precio dispuesto y el resultado principal indica que la muestra estaría dispuesta a pagar por un hospedaje en Eco Nuovo entre \$ 301,00 a \$501,00. Cabe resaltar que en la idea de negocio dentro del precio incluye el servicio de hospedaje en pareja o solo, uso exclusivo de la Bubble Tents interior y exterior, traslado aeropuerto/puerto-Eco Nuovo y viceversa, desayuno americano; no obstante, se menciona que el precio varía según la temporada.

2.3.8.7 Competencia del mercado

2.3.8.7.1 Competencia Directa

En el bosque de Pacoche existe actualmente una reserva denominada “Pacoche Lodge & Reserve” (@pacoche_ecuador), la cual puede ser considerado como competencia directa de la propuesta de negocio para SILVERHOTELS.

Pacoche Logde & Reserve ofrece los servicios de senderismo, cuenta con 2 cabañas para hospedaje de 4 a 5 personas en cada cabaña y también cuenta con un restaurante que ofrece comida nacional e internacional.

Se considera como competencia directa debido a que Pacoche Logde cuenta con 16 años de fundación y a su vez se encuentra avalada por el Ministerio del Medio Ambiente ya que busca conservar y proteger la flora y fauna del bosque de Pacoche; sin embargo, se puede mencionar que sólo cuenta con 2 habitaciones para hospedajes y su objetivo principal es brindar servicios de senderismo en el bosque, mostrando así a sus visitantes la importancia de conservar el medio ambiente.

Adicional, cabe mencionar que el precio de hospedaje depende de la temporada, pero un estimado de precios es desde \$50 hasta \$200 por persona o por noche, considerando también el tipo de habitación, el hospedaje no incluye desayuno.

2.3.8.7.2 Competencia Indirecta

En la ciudad de Manta existen una gran oferta de hoteles, sin embargo, se toman como referencia de competencia indirecta los hoteles más cercanos a la zona del bosque de Pacoche, mencionando así:

- Casa Las Mantas
- Hostal cabaña Punta la Barca
- SOGA HOSTAL
- Hotel Rishuo – Restaurant

Estos hoteles se encuentran a aproximadamente 5 a 8 Km del bosque de Pacoche y están a menor distancia del mar, ya que su objetivo es brindarles a sus huéspedes cercanía a las playas de Manta, es decir apuntan a un target con diferentes preferencias. Los precios de hospedaje van desde los \$50 a los \$110, dependiendo de la temporada y tipo de habitación, adicional, estos hoteles incluyen desayuno americano.

2.3.9 Análisis Económico Financiero

Para el análisis financiero se realizaron cotizaciones y consultas a expertos para poder identificar los rubros de inversión para cada propuesta de negocio, en la Tabla #6 se podrá visualizar el detalle global de la inversión total para ambas propuestas.

Tabla 6 Inversión inicial para ambas propuestas de negocio

Resumen del presupuesto de inversión inicial	“Eco Nuovo”	“Eco Pacoche Home”
Descripción	Monto	Monto
Costos de Construcción	\$527.000,00	\$239.800,00
Costos Pre Operativos	\$25.760,00	\$16.576,00
Sueldos y Salarios del personal que atenderá en las instalaciones (primer mes para capacitación, desarrollo y documentación de políticas)	\$12.180,00	\$6.440,00
Capacitación	\$2.500,00	\$2.500,00
Sueldos y Salarios del Equipo del Proyecto	\$15.000,00	\$10.000,00
Vehículos	\$65.805,00	\$31.030,00
Mobiliario y Equipo de oficina	\$12.221,00	\$3.349,00
Papelería en general	\$100,00	\$100,00
Mobiliario y Menajes	\$38.820,00	\$22.745,50
Fogata/Parrilla Biolite	\$3.250,00	\$1.625,00
Publicidad de entrada, señalética interno y externo (para guiar a turistas)	\$15.000,00	\$10.000,00
Inversión Total	\$717.636,00	\$344.165,50

Elaborado por: Autoras

En virtud del proyecto, el rubro de la Fogata/Parrilla “Biolite” fue cotizado a través de la página web Amazon.com debido a que no existe un proveedor nacional de este equipo. Se desea realizar la compra de este insumo en particular ya que evita la propagación de fuego o posibles incendios forestales, considerando que ambas propuestas de negocio estarían ubicadas en una zona de gran cantidad de bosques, flora y fauna. Adicional, el rubro de publicidad en la entrada y señalética interna y externa para guiar a turistas fue considerado como un monto estándar acorde a histórico de proyectos similares.

Sin embargo, para tener una visión más clara sobre lo que se considera para determinar los valores presentados en la Tabla #6, se detallan supuestos para los diferentes rubros de inversión. En las Tablas #7 y #8, se definen de las rúbricas para la construcción de la propuesta del Hotel Luxury “Eco Nuovo” y del Centro de Camping “Eco Pacoche Home” respectivamente.

Tabla 7 Presupuesto de Construcción Hotel Luxury “Eco Nuovo”

Descripción	Monto
Recepción	\$ 12.000,00
Comedor, Cocina y Dispensario Médico	\$ 60.000,00
Instalaciones Hidrosanitarias	\$ 50.000,00
Instalaciones Eléctricas e Instalación de Generador	\$ 128.000,00
Nivelación y Estudio de suelo	\$ 182.000,00
Instalaciones en Exteriores para las habitaciones Bubble (terraza, jacuzzi, baño)	\$ 79.000,00
Diseño de Jardines	\$ 16.000,00
Tota Presupuesto	\$ 527.000,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 8 Presupuesto de Construcción Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

Descripción	Monto
Recepción y Dispensario Médico	\$ 6.400,00
Baños-Vestidores Comunes	\$ 21.400,00
Cancha Vóley-Fútbol	\$ 62.500,00
Instalaciones Eléctricas	\$ 61.500,00
Nivelación y Estudio de suelo	\$ 84.000,00
Diseño de Jardines	\$ 4.000,00
Instalaciones Hidrosanitarias	\$ 35.000,00
Total presupuesto	\$ 239.800,00

Elaborado por: Autoras

Por otra parte, los costos pre-operativos se determinan acorde a las cotizaciones recibidas de contratistas que realizan estos tipos de proyectos y se comparó con datos históricos de proyectos anteriores de características similares, Tabla #9.

Tabla 9 Detalle de Costos Pre-Operativos

Hotel Eco Nuovo				Eco Pacoche Home			
Descripción	Base Imponible	IVA	Total	Descripción	Base Imponible	IVA	Total
Legales	\$ 8.000	\$ 960	\$ 8.960	Legales	\$ 8.000	\$ 960	\$ 8.960
Permisos	\$ 15.000	\$ 1.800	\$ 16.800	Permisos	\$ 6.800	\$ 816	\$ 7.616
Total			\$ 25.760	Total			\$ 16.576

Elaborado por: Autoras

Los sueldos y salarios del personal que trabajará en las instalaciones están presupuestado en relación al primer mes para capacitación, desarrollo y documentación de políticas, Tabla #10 y Tabla #11. No obstante, los sueldos y salarios del equipo del proyecto (incluyendo al director del proyecto) son con base al histórico que la compañía sponsor cancela por la dirección de proyectos similares y ha sido acordado por las partes.

Tabla 10 Sueldos y Salarios de los Trabajadores del Hotel Luxury “Eco Nuovo”

Detalle del Personal	Cantidad de Personal	Salario	Beneficios Sociales	Total
Enfermera	2	\$800,00	\$320,00	\$2.240,00
Recepcionista Bilingüe	2	\$500,00	\$200,00	\$1.400,00
Coordinador de operac. turísticas	2	\$750,00	\$300,00	\$2.100,00
Chofer con licencia profesional	2	\$500,00	\$200,00	\$1.400,00
Persona de limpieza	2	\$400,00	\$160,00	\$1.120,00
Auxiliar de Servicios Generales	4	\$400,00	\$160,00	\$2.240,00
Chef Profesional	1	\$700,00	\$280,00	\$980,00
Personal Administrativo	1	\$500,00	\$200,00	\$700,00
Administrador general	1	\$1.500,00	\$600,00	\$2.100,00
TOTAL	17			\$12.180,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 11 Sueldos y Salarios de los Trabajadores del Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

Detalle del Personal	Cantidad de Personal	Salario	Beneficios Sociales	Total
Enfermera	1	\$800,00	\$320,00	\$1.120,00
Recepcionista Bilingüe	1	\$500,00	\$200,00	\$700,00
Personal Administrativo	1	\$500,00	\$200,00	\$700,00
Chofer con licencia profesional	1	\$500,00	\$200,00	\$700,00
Persona de limpieza	1	\$400,00	\$160,00	\$560,00
Coordinador de operac. turísticas	2	\$750,00	\$300,00	\$2.100,00
Auxiliar de Servicios Generales	1	\$400,00	\$160,00	\$560,00
TOTAL	8			\$6.440,00

Elaborado por: Autoras

Para el rubro de vehículos cabe mencionar que para el Hotel Luxury “Eco Nuovo” se tiene previsto realizar la adquisición de 2 vehículos con diferentes funciones, y para el Centro de Camping “Eco Pacoche Home” sólo un vehículo. Los costos se han cotizado en la casa de Chevrolet, debido a que el sponsor del proyecto solicitó que se trabajara con esta casa comercial y que los vehículos sean 0 kilómetros, en las Tablas #12 y #13 se presentan los modelos de vehículos y costos para cada propuesta considerando gastos de matriculación y seguros.

Tabla 12 Costos de Vehículo para Hotel Luxury “Eco Nuovo”

Descripción del Vehículo	Valor del Vehículo	Gastos Matriculación	Gastos Seguro	Total
Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020	\$44.000,00	\$1.760,00	\$1.320,00	\$47.080,00
Mini van B399 Cargo	\$17.500,00	\$700,00	\$525,00	\$18.725,00
Total				\$65.805,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 13 Costos de Vehículo para Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

Descripción del Vehículo	Valor del Vehículo	Gastos Matriculación	Gastos Seguro	Total
Chevrolet Captiva SUV Todo terreno	\$29.000,00	\$1.160,00	\$870,00	\$31.030,00
Total				\$31.030,00

Elaborado por: Autoras

Con respecto a los rubros de mobiliario, equipo de oficina y papelería en general, se establece con base a cotizaciones de proveedores, y se selecciona la propuesta más atractiva y viable para las dos opciones de negocio.

A continuación, se detalla lo mencionado en la Tabla #14 y Tabla #15 respectivamente.

Tabla 14 Costos de Mobiliario, Equipo de Oficina y Papelería en General Hotel Luxury “Eco Nuovo”

Detalle	Monto	Cantidad	Total
Sillón Deco Ratán café	\$124,00	1	\$124,00
Sofá Deco Ratán de 3 puestos café	\$248,00	1	\$248,00
Sofá Deco Ratán de 2 puestos café	\$182,00	1	\$182,00
Mesa Ratán para recepción (mediana)	\$47,00	1	\$47,00
Mesa Ratán (pequeña) para comedor	\$39,00	10	\$390,00
Silla Ratán para comedor	\$16,00	40	\$640,00

Mobiliario para recepción con logo del hotel	\$655,00	1	\$655,00
Escritorio de oficina	\$160,00	6	\$960,00
Silla de oficina	\$75,00	6	\$450,00
Archivadores	\$90,00	2	\$180,00
Laptop HP windows 10 core i7	\$700,00	7	\$4.900,00
Copiadora Laser Color Hp M180nw Impresora Wifi Scanner Canon	\$320,00	2	\$640,00
Cocina industrial 4 hornillas	\$360,00	1	\$360,00
Refrigeradora LG dos puertas, 601 litros, con dispensador de agua y hielo	\$1.575,00	1	\$1.575,00
Congelador horizontal Electro lux, 130 cm	\$435,00	2	\$870,00
Papelería en general	\$100,00	1	\$100,00
Total			\$12.321,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 15 Costos de Mobiliario, Equipo de Oficina y Papelería en General Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

Mobiliario	Monto	Cantidad	Total
Sillón Deco ratán plástico para 3 personas	\$ 248,00	1	\$248,00
Sillón Deco ratán plástico para 2 personas	\$182,00	1	\$182,00
Mesa de ratán plástico	\$39,00	1	\$39,00
Mobiliario para recepción	\$200,00	1	\$200,00
Silla para oficina	\$75,00	4	\$300,00
Escritorio oficina	\$160,00	1	\$160,00
Archivadores	\$90,00	2	\$180,00
Laptop HP windows 10 core i7	\$700,00	2	\$1.400,00
Copiadora Laser Color Hp M180nw Impresora Wifi Scanner Canon	\$320,00	2	\$640,00
Papelería en general	\$100,00	1	\$100,00
TOTAL			\$3.449,00

Elaborado por: Autoras

Con el seguimiento de la inversión proyectada, se describe una depreciación estimada en ambas propuestas, en las Tablas #16 y #17 según corresponda.

Tabla 16 Depreciación estimada para Hotel Luxury “Eco Nuovo”

Detalle	Valor
Depreciación de la Construcción	\$51.100.00
Depreciación del mobiliario y equipo de oficina	\$1.222.10
Depreciación del vehiculos	\$6.580.50
Total Depreciación	\$58.902.60

Elaborado por: Autoras

Tabla 17 Depreciación estimada Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

Detalle	Valor
Depreciación de la Construcción	\$23.980.00
Depreciación del mobiliario y equipo de oficina	\$334.90
Depreciación del vehiculos	\$3.103.00
Total Depreciación	\$27.417.90

Elaborado por: Autoras

Para la parte de la estructura de financiamiento el sponsor indicó que el 100% será asumido por SILVERHOTELS, no habrá endeudamiento externo, determinado en el plan estratégico 2020 de la compañía. En lo que respecta a estados financieros, se proyecta a 10 años, con datos y valores considerados para la inversión, gastos, costos e ingresos, con una tasa de inflación estimada de 0,90%, registrada en un cálculo del promedio de los últimos 5 años presentados en los IPC del INEC. (INEC, 2019), y con una tasa de crecimiento de 2% por decisiones de los directivos.

Construcción e Implementación de un Centro de Alojamiento para fomentar el turismo ecológico en la zona rural de
Manta Bosque de Pacoche.

Tabla 18 Estado de Ganancias y Pérdidas Hotel Luxury “Eco Nuovo”

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS										
Ingresos por hospedaje temporada alta	\$521.850.00	\$532.287.00	\$542.932.74	\$553.791.39	\$564.867.22	\$573.340.23	\$581.940.33	\$590.669.44	\$599.529.48	\$608.522.42
Ingresos por hospedaje temporada baja	\$266.000.00	\$271.320.00	\$276.746.40	\$282.281.33	\$287.926.95	\$292.245.86	\$296.629.55	\$301.078.99	\$305.595.17	\$310.179.10
Ingresos restaurante/snacks por temporada alta	\$33.600.00	\$34.272.00	\$34.957.44	\$35.656.59	\$36.369.72	\$36.915.27	\$37.469.00	\$38.031.03	\$38.601.50	\$39.180.52
Ingresos restaurante/snacks por temporada baja	\$18.000.00	\$18.360.00	\$18.727.20	\$19.101.74	\$19.483.78	\$19.776.04	\$20.072.68	\$20.373.77	\$20.679.37	\$20.989.56
Total Ingresos	\$839.450.00	\$856.239.00	\$873.363.78	\$890.831.06	\$908.647.68	\$922.277.39	\$936.111.55	\$950.153.23	\$964.405.52	\$978.871.61
COSTOS Y GASTOS										
Gastos Administrativos	\$269.471.60	\$271.896.44	\$274.343.92	\$276.813.01	\$279.304.33	\$281.818.07	\$284.354.43	\$286.913.62	\$289.495.84	\$292.101.30
Gastos Publicitarios y de Ventas	\$16.789.00	\$16.940.10	\$17.092.56	\$17.246.39	\$17.401.61	\$17.558.23	\$17.716.25	\$17.875.70	\$18.036.58	\$18.198.91
Gastos de Mantenimiento y Limpieza	\$125.917.50	\$127.050.76	\$128.194.21	\$129.347.96	\$130.512.09	\$131.686.70	\$132.871.88	\$134.067.73	\$135.274.34	\$136.491.81
Total Costos y Gastos	\$412.178,10	\$415.887,70	\$419.630,69	\$423.407,37	\$427.218,03	\$431.063,00	\$434.942,56	\$438.857,05	\$442.806,76	\$446.792,02
Utilidad Operativa	\$427.271,90	\$440.351,30	\$453.733,09	\$467.423,69	\$481.429,64	\$491.214,39	\$501.168,99	\$511.296,18	\$521.598,76	\$532.079,59
Impuestos y participación de trabajadores	\$154.886,06	\$159.627,35	\$164.478,24	\$169.441,09	\$174.518,25	\$178.065,22	\$181.673,76	\$185.344,86	\$189.079,55	\$192.878,85
Utilidad Neta	\$272.385,84	\$280.723,95	\$289.254,84	\$297.982,60	\$306.911,40	\$313.149,18	\$319.495,23	\$325.951,31	\$332.519,21	\$339.200,74
<i>Margen Neto</i>	<i>32%</i>	<i>33%</i>	<i>33%</i>	<i>33%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>35%</i>
EBITDA (Util Opet + Dep + Amort)	487.775	500.854	514.236	527.926	541.932	551.717	561.672	571.799	582.101	592.582
<i>Margen EBITDA</i>	<i>58%</i>	<i>58%</i>	<i>59%</i>	<i>59%</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>	<i>61%</i>

Elaborado por: Autoras

Construcción e Implementación de un Centro de Alojamiento para fomentar el turismo ecológico en la zona rural de Manta Bosque de Pacoche.

Tabla 19 Estado de Ganancias y Pérdidas Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS										
Ingresos por hospedaje temporada alta	\$178.920.00	\$182.498.40	\$186.148.37	\$189.871.34	\$193.668.76	\$196.573.79	\$199.522.40	\$202.515.24	\$205.552.96	\$208.636.26
Ingresos por hospedaje temporada baja	\$91.200.00	\$93.024.00	\$94.884.48	\$96.782.17	\$98.717.81	\$100.198.58	\$101.701.56	\$103.227.08	\$104.775.49	\$106.347.12
Ingresos restaurante/snacks por temporada alta	\$17.500.00	\$17.850.00	\$18.207.00	\$18.571.14	\$18.942.56	\$19.226.70	\$19.515.10	\$19.807.83	\$20.104.95	\$20.406.52
Ingresos restaurante/snacks por temporada baja	\$5.500.00	\$5.610.00	\$5.722.20	\$5.836.64	\$5.953.38	\$6.042.68	\$6.133.32	\$6.225.32	\$6.318.70	\$6.413.48
Alquiler de fogata/parrilla Biolite	\$5.920.00	\$6.038.40	\$6.159.17	\$6.282.35	\$6.408.00	\$6.504.12	\$6.601.68	\$6.700.71	\$6.801.22	\$6.903.23
Servicios turísticos por temporada alta	\$3.920.00	\$3.998.40	\$4.078.37	\$4.159.94	\$4.243.13	\$4.306.78	\$4.371.38	\$4.436.95	\$4.503.51	\$4.571.06
Servicios turísticos por temporada baja	\$2.000.00	\$2.040.00	\$2.080.80	\$2.122.42	\$2.164.86	\$2.197.34	\$2.230.30	\$2.263.75	\$2.297.71	\$2.332.17
Total Ingresos	\$304.960.00	\$311.059.20	\$317.280.38	\$323.625.99	\$330.098.51	\$335.049.99	\$340.075.74	\$345.176.88	\$350.354.53	\$355.609.85
COSTOS Y GASTOS										
Gastos Administrativos	\$156.907.50	\$158.319.67	\$159.744.54	\$161.182.25	\$162.632.89	\$164.096.58	\$165.573.45	\$167.063.61	\$168.567.18	\$170.084.29
Gastos Publicitarios y de Ventas	\$12.198.40	\$12.308.19	\$12.418.96	\$12.530.73	\$12.643.51	\$12.757.30	\$12.872.11	\$12.987.96	\$13.104.85	\$13.222.80
Gastos de Mantenimiento y Limpieza	\$30.496.00	\$30.770.46	\$31.047.40	\$31.326.82	\$31.608.77	\$31.893.25	\$32.180.28	\$32.469.91	\$32.762.14	\$33.057.00
Total Costos y Gastos	\$199.601.90	\$201.398.32	\$203.210.90	\$205.039.80	\$206.885.16	\$208.747.12	\$210.625.85	\$212.521.48	\$214.434.17	\$216.364.08
Utilidad Operativa	\$105.358.10	\$109.660.88	\$114.069.48	\$118.586.19	\$123.213.35	\$126.302.86	\$129.449.89	\$132.655.39	\$135.920.35	\$139.245.76
Impuestos y participación de trabajadores	\$38.192.31	\$39.752.07	\$41.350.19	\$42.987.49	\$44.664.84	\$45.784.79	\$46.925.59	\$48.087.58	\$49.271.13	\$50.476.59
Utilidad Neta	\$67.165.79	\$69.908.81	\$72.719.29	\$75.598.70	\$78.548.51	\$80.518.08	\$82.524.31	\$84.567.81	\$86.649.23	\$88.769.17
<i>Margen Neto</i>	22.02%	22.47%	22.92%	23.36%	23.80%	24.03%	24.27%	24.50%	24.73%	24.96%
EBITDA (Util Opet + Dep + Amort)	\$132.776.00	\$137.078.78	\$141.487.38	\$146.004.09	\$150.631.25	\$153.720.76	\$156.867.79	\$160.073.29	\$163.338.25	\$166.663.66
<i>Margen EBITDA</i>	43.54%	44.07%	44.59%	45.12%	45.63%	45.88%	46.13%	46.37%	46.62%	46.87%

Elaborado por: Autoras

Construcción e Implementación de un Centro de Alojamiento para fomentar el turismo ecológico en la zona rural de
Manta Bosque de Pacoche.

Tabla 20 Estado de Flujo de Efectivo Hotel Luxury “Eco Nuovo”

CUENTAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos Operativos		\$ 839.450.00	\$ 856.239.00	\$ 873.363.78	\$ 890.831.06	\$ 908.647.68	\$ 922.277.39	\$ 936.111.55	\$ 950.153.23	\$ 964.405.52	\$ 978.871.61
Ventas		\$ 839.450.00	\$ 856.239.00	\$ 73.363.78	\$ 890.831.06	\$ 908.647.68	\$ 922.277.39	\$ 936.111.55	\$ 950.153.23	\$ 964.405.52	\$ 978.871.61
(-) Egresos Operativos		\$ 482.319,15	\$ 487.990,66	\$ 493.740,92	\$ 499.571,18	\$ 505.482,74	\$ 510.795,42	\$ 516.168,17	\$ 521.601,73	\$ 527.096,84	\$ 532.654,22
Costos de fabricación		\$ 125.917.50	\$ 127.050.76	\$ 128.194.21	\$ 129.347.96	\$ 130.512.09	\$ 131.686.70	\$ 132.871.88	\$ 134.067.73	\$ 135.274.34	\$ 136.491.81
Gastos de administración		\$ 269.471,60	\$ 271.896,84	\$ 274.343,92	\$ 276.813,01	\$ 279.304,33	\$ 281.818,07	\$ 284.354,43	\$ 286.913,62	\$ 289.495,84	\$ 292.101,30
Gastos de ventas		\$ 16.789.00	\$ 16.940.10	\$ 17.092.56	\$ 17.246.39	\$ 17.401.61	\$ 17.558.23	\$ 17.716.25	\$ 17.875.70	\$ 18.036.58	\$ 18.198.91
Participación Empleados 15%		\$ 64.090,79	\$ 66.052,69	\$ 68.059,96	\$ 70.113,55	\$ 72.214,45	\$ 73.682,16	\$ 75.175,35	\$ 76.694,43	\$ 78.239,81	\$ 79.811,94
Depreciación		\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26	\$ 6.050.26
(=) A FLUJO POR ACTIV. OPERATIVOS		\$ 357.130,86	\$ 368.248,34	\$ 379.622,86	\$ 391.259,87	\$ 403.164,94	\$ 411.481,98	\$ 419.943,38	\$ 428.551,49	\$ 437.308,69	\$ 446.217,39
Gastos financieros (INTERÉS)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS		\$ 357.130,86	\$ 368.248,34	\$ 379.622,86	\$ 391.259,87	\$ 403.164,94	\$ 411.481,98	\$ 419.943,38	\$ 428.551,49	\$ 437.308,69	\$ 446.217,39
IMPUESTOS		\$ 90.795,28	\$ 93.574,65	\$ 96.418,28	\$ 99.327,53	\$ 102.303,80	\$ 104.383,06	\$ 106.498,41	\$ 108.650,44	\$ 110.839,74	\$ 113.066,91
(-) Egresos destinados para inversion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Fijas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Diferidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) B FLUJO POR ACTIV. DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Ingresos por financiamiento	\$ 717.636.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de Socios	\$ 717.636.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo a Banco	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago crédito (DEUDA)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo de Socios	\$ -	\$ 54.477,17	\$ 56.144,79	\$ 57.850,97	\$ 59.596,52	\$ 61.382,28	\$ 62.629,84	\$ 63.899,05	\$ 65.190,26	\$ 66.503,84	\$ 67.840,15
(=) C FLUJO DE EFECTIVO CASH FLOW	\$(701.636.00)	\$ 211.858,41	\$ 218.528,90	\$ 225.353,61	\$ 232.335,82	\$ 239.478,86	\$ 244.469,08	\$ 249.545,92	\$ 254.710,79	\$ 259.965,11	\$ 265.310,33

Elaborado por: Autoras

Tabla 21 Estado de Flujo de Efectivo Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

CUENTAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos Operativos		\$ 304.960.00	\$ 311.059.20	\$ 317.280.38	\$ 323.625.99	\$ 330.098.51	\$ 335.049.99	\$ 340.075.74	\$ 345.176.88	\$ 350.354.53	\$ 355.609.85
Ventas		\$ 304.960.00	\$ 311.059.20	\$ 317.280.38	\$ 323.625.99	\$ 330.098.51	\$ 335.049.99	\$ 340.075.74	\$ 345.176.88	\$ 350.354.53	\$ 355.609.85
(-) Egresos Operativos		\$ 218.147.41	\$ 220.589.24	\$ 223.063.11	\$ 225.569.52	\$ 228.108.95	\$ 230.434.34	\$ 232.785.12	\$ 235.161.58	\$ 237.564.02	\$ 239.992.74
Costos de fabricación		\$ 30.496.00	\$ 30.770.46	\$ 31.047.40	\$ 31.326.82	\$ 31.608.77	\$ 31.893.25	\$ 32.180.28	\$ 32.496.91	\$ 32.762.14	\$ 33.057.00
Gastos de administración		\$ 156.907.50	\$ 158.319.67	\$ 159.744.54	\$ 161.182.25	\$ 162.632.89	\$ 164.096.58	\$ 165.573.45	\$ 167.063.61	\$ 168.567.18	\$ 170.084.29
Gastos de ventas		\$ 12.198.40	\$ 12.309.19	\$ 12.418.96	\$ 12.530.73	\$ 12.643.51	\$ 12.757.30	\$ 12.872.11	\$ 12.987.96	\$ 13.104.85	\$ 13.222.80
Participación Empleados 15%		\$ 15.803.72	\$ 16.449.13	\$ 17.110.42	\$ 17.787.93	\$ 18.482.00	\$ 18.945.43	\$ 19.417.48	\$ 19.898.31	\$ 20.388.05	\$ 20.886.86
Depreciación		\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79	\$ 2.741.79
(=) A FLUJO POR ACTIV. OPERATIVOS		\$ 86.812.60	\$ 90.469.96	\$ 94.217.27	\$ 98.056.47	\$ 101.989.56	\$ 104.615.64	\$ 107.290.62	\$ 110.015.29	\$ 112.790.51	\$ 115.617.11
Gastos financieros (INTERÉS)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS		\$ 86.812.60	\$ 90.469.96	\$ 94.217.27	\$ 98.056.47	\$ 101.989.56	\$ 104.615.64	\$ 107.290.62	\$ 110.015.29	\$ 112.790.51	\$ 115.617.11
IMPUESTOS		\$ 22.388.60	\$ 23.302.94	\$ 24.239.76	\$ 25.199.57	\$ 26.182.84	\$ 26.839.36	\$ 27.508.10	\$ 28.189.27	\$ 28.883.08	\$ 29.589.72
(-) Egresos destinados para inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Fijas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Diferidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) B FLUJO POR ACTIV. DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Ingresos por financiamiento	\$ 344.165.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de Socios	\$ 344.165.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo a Banco	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago crédito (DEUDA)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo de Socios	\$ -	\$ 13.433.16	\$ 13.981.76	\$ 14.543.86	\$ 15.119.74	\$ 15.709.70	\$ 16.103.62	\$ 16.504.86	\$ 16.913.56	\$ 17.329.85	\$ 17.753.83
(=) C FLUJO DE EFECTIVO CASH FLOW	\$ (344.165.50)	\$ 50.990.84	\$ 53.185.26	\$ 55.433.65	\$ 57.737.17	\$ 60.097.02	\$ 61.672.67	\$ 63.277.65	\$ 64.912.46	\$ 66.577.59	\$ 68.273.55

Elaborado por: Autoras

Luego de desarrollar la proyección de estados financieros para los próximos 10 años en ambas alternativas, se obtiene los siguientes resultados en el VAN, TIR y PAY BACK, detallados en resumen en la Tabla # 22.

Tabla 22 Indicadores financieros Hotel “Eco Nuovo” y Centro de Camping “Eco Pacoche Home”

	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2
	Hotel Eco Nuovo	Eco Pacoche Home
VAN	\$253.353.23	-\$103323.71
Tasa	20%	20%
TIR	29.44%	11.06%
PAY BACK	AÑO 3, 2 MESES Y 6 DÍAS	AÑO 6, 0 MESES Y 28 DÍAS

Elaborado por: Autoras

2.3.10 Decisión de Evaluación de Propuestas

Se evalúa ambas propuestas acordes a la descripción de los siguientes criterios:

Viabilidad económica: Referencia a la capacidad de generar beneficios a partir de una inversión estimada, la misma que define la rentabilidad del proyecto, por ende, define una calificación alta en la evaluación siendo 1 de las 3 principales cuantificaciones.

Demanda de mercado: Se hace referencia a la necesidad de satisfacer requerimientos a un segmento de mercado específico, con base a factores viables para adquirir la oferta.

Aspectos ambientales: Referencia a elementos que se derivan de la actividad empresarial, sujetas a cambios al ambiente y hay que tener mucha precaución, por ende, define una calificación alta en la evaluación siendo 1 de las 3 principales cuantificaciones.

Innovación: Se hace referencia a la novedad de la propuesta de valor y lo que conlleva el concepto del producto.

Viabilidad Técnica: Se hace referencia a las condiciones que hacen posible el funcionamiento del proyecto según su planificación para la puesta en marcha, por ende, define una calificación alta en la evaluación siendo 1 de las 3 principales cuantificaciones.

Tiempo de ejecución: Se hace referencia a la consecución de la planificación de tiempo programado para la puesta en marcha.

Tabla 23 Evaluación de Propuestas de Negocio

Criterio	Calificación Máxima	ALTERNATIVA 1	Observaciones	ALTERNATIVA 2	Observaciones
		Hotel Luxury “Eco Nuovo”		Centro de Camping “Eco Pacoche Home”	
Viabilidad económica	40	40	Según los flujos proyectados, se determina los siguientes indicadores: VAN \$253.353,23 y TIR 29,44%, los cuales son superiores al comparar con la otra alternativa de inversión, destacando un PAYBACK aproximado a 3 años.	0	Según los flujos proyectados, se determina los siguientes indicadores: VAN \$-103323.71 y TIR 11,06%, y al analizar en relación al proyecto no es viable.
Demanda de mercado	10	5	Este producto por sus características y su precio va dirigido a un mercado objetivo de clase socio económico medio alto y alto, quienes tienen un mayor poder adquisitivo. Este público objetivo tiene una menor población con relación a la totalidad del mercado local.	10	Debido a que este producto va dirigido a las clases socio económico medio y medio-alto, el mercado objetivo es mayor y es posible una mayor difusión del servicio ofrecido e incrementar las ventas.
Aspectos Ambientales	15	13	Por las características requeridas para el Bubble Camping será necesario realizar construcciones que podrían requerir cambios a las condiciones iniciales del terreno, sin afectar el medio ambiente.	10	Debido a que en esta propuesta de producto se enfoca en mantener el terreno con pocas modificaciones, los efectos al medio ambiente serían muy bajos.

Innovación Concepto del Producto	10	10	El concepto del producto ofertado es diferenciador, no existe en la costa ecuatoriana.	5	En el mercado local se realizan retiros con el concepto de camping, sin embargo, no en zonas protegidas de Manabí.
Viabilidad técnica de implementación	15	10	Las habitaciones estilo Bubble Camping deben ser importadas o solicitar dicho desarrollo a un proveedor local, lo que representa un mayor esfuerzo para poder obtenerlas. (COVID)	15	Las adecuaciones del terreno para poner en marcha el proyecto de camping son pocas y en el mercado local existen diversos proveedores que pueden fabricar las tiendas de campaña.
			Con respecto a la adecuación del terreno y construcción de las instalaciones, es viable poder realizarlas con una compañía subcontratada que garantice calidad, alcance y tiempo.		
Tiempo de ejecución	10	8	El proyecto tomará un año de desarrollo para estar listo en el mercado.	10	El tiempo de ejecución es menor al año, aproximadamente 9 meses de desarrollo.
TOTAL		86		50	

Elaborado por: Autoras

En lo que infiere al análisis cuantitativo y cualitativo de la Tabla #23, donde se comparan ambas propuestas de negocios, se establece que la Alternativa 1, Proyecto Hotel Luxury “Eco Nuovo”, advierte 86 puntos, y la Alternativa 2, Centro de Camping “Eco Pacoche Home”, 50 puntos, por ende, el proyecto de negocio factible es la Alternativa 1, Hotel Luxury “Eco Nuovo”, donde destaca su margen calificativo a través de los criterios de Viabilidad Económica y Concepto del Producto.

Se toma en cuenta en especial los 3 criterios o aspectos principales, que son: Viabilidad económica, Aspectos Ambientales y la Viabilidad Técnica, pues determinan una mayor cuantificación sobre la puesta en marcha del negocio, adicional sustentan la adecuación e instalación del proyecto para su funcionamiento, haciendo una referencia al costo-beneficio de la inversión. Estos rubros de análisis también son considerados como prioridad por la compañía sponsor con base a políticas y normar internas en relación a la cartera de nuevos negocios.

La compañía SILVERHOTELS S.A. considera que la Alternativa 1, Hotel Luxury “Eco Nuovo”, se alinea a sus estándares hoteleros, adicional, que esta alternativa tiene mayores ingresos económicos con base a las proyecciones financieras presentadas, identificándola como una idea nueva y llamativa para establecer en el mercado, pues sería oportuno aprovechar la propuesta de valor y además que, dentro de la competencia, en virtud a este concepto, no existe en las costas ecuatorianas.

3 Acta de Constitución

Tabla 24 Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Director del Proyecto
Enero-2021	Hotel Luxury “Eco Nuovo”	MGP Fernanda Alarcón
Objetivos del Proyecto		
<p>Objetivo general: Constuir un Hotel Luxury en el bosque Pacoche e implementar un plan de capacitación para el staff del hotel en el período 2021-2022.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Completar el proyecto planificado en la determinación de un 1 año. - Cumplir con el presupuesto aprobado en el caso de negocio por el sponsor de SILVERHOTELS S.A. 		
Identificación de la Problemática/Oportunidad		
<p>Debido a que en los últimos tres años la empresa SILVERHOTELS S.A. ha disminuido sus ventas entre el 3% al 6% por año, actualmente se encuentra buscando oportunidades de negocio que le permitan incrementar su número de clientes y ofrecer nuevos tipos de servicios turísticos. La compañía en sus activos, revela un terreno en la zona rural de Manta, en el Bosque de Pacoche, y considera que, si crea una opción de alojamiento en dicho lugar, podrían llegar a un target diferente de clientes, cuyas preferencias se enfoquen al turismo ecológico y así aportar al desarrollo turístico en la zona rural de Manta.</p>		
Justificación del Proyecto		
<p>Posterior al análisis del caso de negocio, se identifica que la propuesta de construir el Hotel Luxury “Eco Nuovo” es la más atractiva para la alta gerencia de SILVERHOTELS y le permitirá a la Compañía a cumplir con sus objetivos estratégicos 2022-2024.</p>		
Inversión Total		
\$ 717.636,00		
Entregables del Proyecto		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección del Proyectos 2. Contratación de Obra 3. Control y Aprobación de Obra 4. Capacitación 5. Entrega del Proyecto 		
Identificación de Grupos de Interés		
<p><i>-Involucrados Directos:</i> Sponsor, Director del Proyecto, Equipo del Proyecto, Accionistas y Gerentes de áreas específicas del SilverHotels.</p> <p><i>-Involucrados indirectos:</i> Comunidad de la zona rural de Manta, La Alcaldía de Manta, Ministerio de Turismo de Manta.</p>		

Riesgos Macros
<ol style="list-style-type: none"> 1. A causa de la evolución de las tendencias turísticas, las unidades de negocios de la cia podrían tener problemas de adaptación en el mercado, generando una desventaja competitiva. 2. A causa de nuevas políticas de gobierno con respecto a las tasas o aranceles de importación, se podrían incrementar los costos aduaneros afectando al presupuesto del proyecto. 3. A causa de problemas logísticos al importar los materiales para el proyecto, se podrían generar retrasos en el tiempo de ejecución o quizás incremento de costos, afectando así al cronograma y presupuesto del proyecto. 4. Debido a la falta de conocimiento y experiencias en servicios hospedaje de los habitantes de las zonas cercanas, podría generarse problemas en el proceso de selección y reclutamiento del staff, afectando así el inicio de operaciones de la propuesta de negocio. 5. Debido a la presencia del Covid 19 en el Ecuador y a nivel mundial, podría generarse disminución en el turismo del país, lo que podría afectar a los ingresos del proyecto.
Supuestos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las leyes ambientales locales se mantendrán vigentes hasta la finalización del proyecto y cualquier reforma que tuviere, no detiene ni retrasa la ejecución del proyecto. 2. Las reformas significativas en los aranceles y tasas de importación de los materiales y equipos necesarios para la la ejecución del proyecto se mantendrán vigentes hasta la finalización del proyecto y cualquier reforma que tuviere, no detiene ni retrasa la ejecución del mismo. 3. Los certificados y licencias ambientales serán obtenidos por la empresa SILVERHOTELS a través de su área de Seguridad física y Ambiental en los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto. 4. El Director y Equipo del Proyecto permanecerán en la total ejecución del proyecto. 5. Se presenta y se confirma un contrato lícito para la empresa que se encargue de la Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo. 6. Se faculta con éxito la capacitación al personal de Eco Nuovo a través del Plan a Talento Humano para potenciar el servicio. 7. El proyecto finaliza y se acepta con éxito el Acta de Entrega en el tiempo programado.
Restricciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. El proyecto no puede exceder el presupuesto establecido y aprobado por el sponsor. 2. El proyecto debe estar finalizado en el plazo de 12 meses en calendario. 3. El trabajo del desarrollo del proyecto se deberá realizar de lunes a viernes dentro del horario laboral 08:00am a 17:00pm, debido a que la compañía tiene como política interna no pagar sobre tiempo. 4. No se trabajará fines de semana ni feriados nacionales o locales.
Exclusiones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de horas extras al personal involucrada en el proyecto. 2. Capacitación a personal que no conste en nómina de Eco Nuovo. 3. No incluye la ejecución de la Propuesta de Difusión del Proyecto 4. Mantenimiento de instalaciones a partir del tiempo establecido. 5. Administrar el proyecto a partir de la puesta en marcha. 6. Plan específico de la Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo, pues a través del outsourcing, una empresa presenta y ejecuta el Plan. 7. Certificaciones ISO respecto a la relación del proyecto.

Presupuesto General de las Actividades del Proyecto								
\$ 539.066,41								
Resumen del Cronograma								
Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	ene 18/11	ene 17/8	jul 17/5	ene 14/2	ene 14/11
1		1	ECO NUOVO					
2		1.1	Dirección de Proyecto					
3		1.1.1	Acta de Constitución					
8		1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto					
21		1.1.3	Monitoreo y control					
75		1.2	Contratación de Obra					
76		1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas					
80		1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato					
85		1.2.3	Licitación					
90		1.2.4	Adjudicación					
95		1.2.5	Contrato					
99		1.3	Control y Aprobación de Obra					
100		1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra					
105		1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra					
109		1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra					
113		1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra					
118		1.4	Capacitación					
119		1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano					
126		1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad					
133		1.5	Entrega del Proyecto					
134		1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor					
144		1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto					
150		1.5.3	Acta de Entrega y Cierre					

Hitos

- Hito: Acta de Constitución Firmada
- Hito: Planes de Gestión aprobados
- Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas
- Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado
- Hito: Partida Presupuestaria aprobada
- Hito: Licitación aprobada
- Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado
- Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado
- Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada
- Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada
- Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada
- Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada
- Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado
- Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado
- Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobada
- Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada
- Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada

Requisitos de Alto Nivel de Proyecto	
<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer las necesidades específicas de la empresa en todas las etapas del proyecto• Minimizar las variaciones de costos presupuestados durante el desarrollo del proyecto	
Nivel de Responsabilidad del Director del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none">• Encargado del seguimiento y control de todas las áreas.• Autorización alta, debido a que debe aceptar cada toma de decisiones.• Tiene como restricciones la aprobación de fondos.	
Firmas de Responsabilidad	
Sponsor⁴: Lic. Andrea Cajas	Firma:
Director del Proyecto: MGP Fernanda Alarcón	Firma:

Elaborado por: Autoras

⁴ Un *sponsor* es un patrocinador. Es una persona o una organización que patrocina, apoya o financia una actividad o proyecto (Significados, 2017)

4 Plan para la Dirección del Proyecto

4.1 Gestión de Interesados

Establece todos los procesos necesarios para identificar las personas que se vean involucradas en el proyecto de forma interna o externa y que a su vez puedan afectar a la ejecución del mismo, así se puede controlar y monitorear su participación en el proyecto.

Este parámetro desarrolla los siguientes procesos:

- Identificar Interesados
- Planificar el Involucramiento de los Interesados
- Gestionar la Participación de los Interesados
- Monitorear el Involucramiento de los Interesados

4.1.1 Identificación de Interesados

El Director del proyecto utiliza el formato-plantilla GI-001 proporcionada por el departamento de Control de Documentos de la compañía SILVERHOTELS S.A, donde se registra a los interesados del proyecto. Las entradas utilizadas son el Acta de Constitución, Acuerdos, Documentos del proyecto, Factores ambientales de la empresa y Activos de los procesos de la organización.

La herramienta para la identificación de interesados será usando el juicio de expertos y adicional la recopilación de datos usando la tormenta de ideas.


Como salida se identifica al Registro de Interesados previo análisis y al enfoque de cada participante. La matriz de identificación de interesados, contiene los siguientes campos a llenar de la siguiente forma:

- *Fecha de Elaboración:* Se debe colocar la fecha en la que se elabora el registro de interesados por primera ocasión.
- *Fecha de Actualización:* Se detallará la fecha en la que se actualice algún campo de la matriz. Es importante recalcar que todo cambio debe seguir el proceso del Control Integrados de Cambios.
- *Nombre del Proyecto:* Se debe detallar el nombre del proyecto al que se hace referencia la identificación de los interesados.
- *Nombre del Interesado:* Se debe completar con el nombre y apellido de la persona identificada
- *Cargo:* Se debe incluir el cargo de la compañía o qué cargo ocupa en el proyecto

- *Rol en el Proyecto:* Breve descripción de sus funciones o labores que desempeña como involucrado en el proyecto.
- *Información de Contacto:* La información básica que debe estar registrada es el número de teléfono celular y el email para contactos directos.
- *Identificación:* Se identificará al interesado con base a 5 categorías, mencionando así: Interno, Externo, Partidario, Neutral o Reticente.
 - i. *Interno:* Pertenece a la compañía sponsor del proyecto.
 - ii. *Externo:* Ajeno a la compañía sponsor del proyecto.
 - iii. *Partidario:* Conoce del proyecto y sus impactos, adicional, apoya el cambio.
 - iv. *Neutral:* Conoce del proyecto, pero no apoya ni tampoco hace contra al mismo.
 - v. *Reticente:* Conocer del proyecto y sus impactos, pero está en contra del cambio.
- *Firma del Sponsor del Proyecto:* La matriz de identificación de interesados debe contar con la firma de revisión y aprobación del sponsor.
- *Firma del Director del Proyecto:* De igual forma la matriz debe contar con la firma de revisión y aprobación del sponsor.

A continuación, en la Tabla # 25, se observa la matriz completa con todos los interesados registrados e identificados del proyecto “Eco Nuovo”. Cada casilla de la matriz debe estar marcada con una X para clasificar al interesado.

Tabla 25 Matriz de Registro e Identificación de Interesados del Proyecto Eco Nuovo

		Matriz de Registro e Identificación de Interesados					Código GI-001			
							Fecha de Elaboración: xxxx			
Nombre del Proyecto:		Hotel Luxury “Eco Nuovo”								
Nombre	Cargo	Rol	Información de Contacto	Identificación					Requisitos del Proyecto	
				Interno	Externo	Partidario	Neutral	Reticente		
Lic. Andrea Cajas	Gerente de Nuevos Negocios SilverHotels	Es el patrocinador del proyecto, responsable de la finalización exitosa del mismo a través de la realización de actividades administrativas, planificación, dirección y control de los recursos asignados, esto implica la toma de decisiones y el seguimiento integral a las diversas etapas del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Correo Número telefónico 	X		X			1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de la herramienta Project para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Aprobar el Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando su supervisión en los avances de la obra, gastos incurridos sujetos al presupuesto previamente aprobado y reportes de control de riesgos.	
Ing. Susana Ontaneda	Gerente de Mercadeo SilverHotels	Es parte del comité directivo al que se le presentan los avances del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Correo Número telefónico 	X		X			1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto al mercadeo. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes referentes a su área funcional.	

Eco. Francisco Pérez	Gerente de Operaciones SilverHotels	Es parte del comité directivo al que se le presentan los avances del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto a las operaciones. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes a su área funcional.
Ing. Felipe García	Gerente de Financiero SilverHotels	Es parte del comité directivo al que se le presentan los avances del proyecto. Deberá revisar el presupuesto y los flujos estimados del proyecto y dar su Feedback previo a que este sea presentado en el comité.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto a los recursos económicos en relación al presupuesto. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes a su área funcional.
Msc. Alfredo Sánchez Loor	Gerente de Talento Humano SilverHotels	Es parte del comité directivo al que se le presentan los avances del proyecto. Deberá participar del proyecto y dar su Feedback previo a que este sea presentado en el comité.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto al personal interno y su funcionalidad. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes a su área funcional.
MBA Martín Fierro	Accionista local de SilverHotels	Aprobación de decisiones de financiamiento relacionadas al proyecto y de su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.
Sra. Cynthia Paladines	Accionista local de SilverHotels	Aprobación de decisiones de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la

		relacionadas al proyecto y de su ejecución.						presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.
Sr. Andrés Paladines	Accionistas locales de SilverHotels	Aprobación de decisiones de financiamiento relacionadas al proyecto y de su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X		1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.
Mr. Tomhas Mahon	Accionista extranjero de SilverHotels	Aprobación de decisiones de financiamiento relacionadas al proyecto y de su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X		1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.
MGP Fernanda Alarcón	Director del Proyecto	Aprobación del plan de dirección de proyecto. Supervisar y validar que el proyecto cumpla sus objetivos, según lo señalado en el alcance, presupuesto y cronograma.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X		1. Recibir retroalimentación de los interesados posterior a cada reunión. 2. Recibir informes de avance del proyecto para control y gestión. 3. Utilización de la herramienta Project para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 4. Controlar riesgos y métricas de calidad sobre el proyecto.
Ing. Sara Sempértegui	Equipo del Proyecto	Elaboración del plan de dirección de proyectos y ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X		1. Definir tareas posteriores a recibir retroalimentación de los interesados posterior a cada reunión. 2. Recibir informes de avance del proyecto para control y gestión. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes y avances generales del proyecto. 4. Controlar riesgos y métricas de calidad sobre el proyecto.
Ing. Andrea Orosco	Equipo del Proyecto	Elaboración del plan de dirección de proyectos y ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 	X		X		1. Definir tareas posteriores a recibir retroalimentación de los interesados posterior a cada reunión. 2. Recibir informes de avance del proyecto para control y gestión.

									3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes y avances generales del proyecto. 4. Controlar riesgos y métricas de calidad sobre el proyecto.
Sr. Isidoro Montalván	Concejal de la parroquia San Lorenzo.	Es el representante de la Comunidad de la zona rural de Manta, quien eleva sus inquietudes sobre el proyecto al personal de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto.
Ab. Raúl Castro	Vice Alcalde del GADM Manta y Representante de la comisión de gestión ambiental de Manabí	Es el representante de la ciudad de Manta, quien eleva sus inquietudes sobre el proyecto al personal de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto.
Santiago Palacios	Director de Comunicación Social del Municipio de Manta	Informa temas relevantes de la evolución del proyecto a los habitantes de la ciudad de Manta.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto.
Andrés Bailón	Gerente General de operadora turística MBC Manta Travel.	Es parte del conjunto de personas escogidas por la comunidad para que participen en las reuniones informativas del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X	X			1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto
Juan Delgado	Propietario Finca Dos Monos y Finca	Competidor. Propietario y directivo de negocios de	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X			X	No aplica.

	Bosque Pacoche	hospedaje en el sector del Bosque Pacoche.							
Leonor Villavicencio	Promotor de actividades turísticas en Manta	Competidor. Propietario y directivo de negocios de hospedaje en el sector del San Lorenzo, y de operadora turística.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X			X	No aplica
Tom Davison	Promotor de actividades turísticas en Manta	Es parte del conjunto de personas escogidas por la comunidad para que participen en las reuniones informativas del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X	X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto
Pacoche Lodge & Reserve	Competencia directa.	Es una reserva que realiza actividades en el bosque de Pacoche, adicional cuenta con un restaurante para sus visitantes y zona de hospedaje con dos habitaciones para grupos de 4 a 8 personas	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X			X	No aplica.
Empresa Constructora	Complemento de Proyecto	Será la empresa que sea seleccionada para realizar la construcción del proyecto Eco Nuovo en el bosque de Pacoche, en la ciudad de Manta	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X	X			1. Reuniones semanales vía zoom o presenciales, dependiendo del caso a analizar, sin descuidar la normativa del proyecto en cuestiones de avances de obra y entregables.

EPAM	Ente público de permiso y control	Encargada de otorgar los permisos de aprobación del sistema hidrosanitario previo a la aprobación de planos.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios para otorgar los permisos del sistema hidrosanitario del proyecto.
CNEL	Ente público de permiso y control	Entidad que otorga permiso de instalaciones eléctricas y provisionales para ejecución de obras civiles de construcción.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios para otorgar los permisos para las instalaciones eléctricas
Ministerio del Medio Ambiente	Ente público de permiso y control	Entidad encargada de la aprobación de proyecto de factibilidad ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios donde se compruebe que el proyecto no afectará de manera negativa al medio ambiente, cumpliendo con todas las normas establecidas por la entidad.
Cuerpo de Bomberos de Manta	Ente público de permiso y control	El Benemérito Cuerpo de Bomberos de Manta será el encargado de la revisión de los planos previo a la obtención del permiso de construcción y a su vez otorga los permisos de funcionamiento, cuando la obra ya esté completa previo a la apertura al público.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios para la obtención de permisos de funcionamiento.
SENADI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)	Ente público de permiso y control	Entidad encargada de otorgar permisos y hace oficial el registro del nombre y logo del proyecto Eco Nuovo	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios para la obtención del registro de propiedad intelectual del proyecto.

CONADIS	Ente público de permiso y control	Entidad que se encarga de hacer control para diseños y construcción de espacios inclusivos dentro del proyecto arquitectónico.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		1. Cumplimiento de Normas de accesibilidad al Medio físico, los cuales se encuentran adjuntos en el menú biblioteca de la página oficial del CONADIS https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/biblioteca/
Empresa Aseguradora	Seguro del proyecto	Empresa contratada para asegurar el proyecto frente a cualquier incidente que pueda afectar el desarrollo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		No aplica.
Torres y Torres	Proveedor y servicios logísticos	Proveedor directo y Agente de Aduana	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Número telefónico 		X		X		No aplica

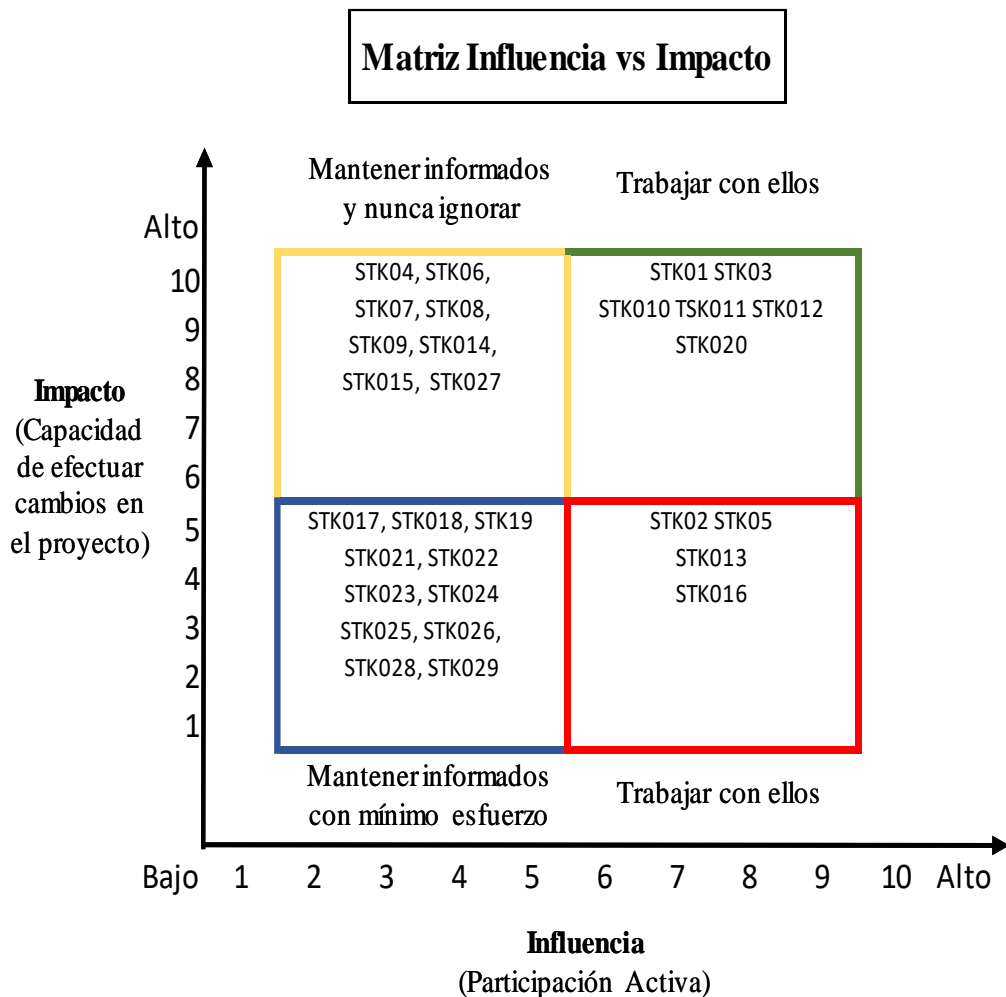
Elaborado por: Autoras

4.1.1.1 Análisis de Clasificación de Interesados

Luego de realizar el registro e identificación de los interesados del proyecto, se procederá a clasificar a cada uno de los Stakeholders utilizando la Matriz de Influencia vs Impacto, en la cual con base a los resultados se podrá determinar cómo planificar el involucramiento de cada uno en el proyecto, a su vez determinar su nivel de participación activa y la capacidad de realizar o provocar en cambios en el proyecto.

En la Figura #9 se detalla la matriz de influencia vs impacto del proyecto Eco Nuovo para la clasificación de los Stakeholders y la correspondiente acción a tomar con cada uno dependiendo de la ubicación en el plano:

Figura 10 Matriz Impacto vs Influencia Eco Nuovo



Elaborado por: Autoras

Dentro de este marco, el Director del Proyecto debe resumir la clasificación de los interesados en el formato-planilla GI-002 proporcionado por el departamento de Control de Documentos de SILVERHOTELS S.A. Los campos de esta matriz son los siguientes:

- *Fecha de Elaboración:* Fecha en la que se elabora la matriz de evaluación de interesados
- *Fecha de Actualización:* Fecha en la que se realizan cambios en alguno de los campos de la matriz de evaluación.
- *Nombre del Proyecto:* Se debe colocar el nombre del proyecto al que corresponde la matriz de evaluación.
- *Datos Generales*
 - i. *Nombre del Interesado:* Se detalla el nombre del interesado tal como se registró en la matriz de identificación de interesados (GI-001).
 - ii. *Stakeholders ID:* Abreviatura del nombre del interesado para poder colocar de forma más corta y clara en la matriz de influencia vs impacto.
- *Puntuación*
 - i. *Influencia:* Se registra un número (del 1 al 10) o su carácter de nivel ALTO o BAJO, según el análisis que visualiza en la matriz de influencia vs impacto.
 - ii. *Impacto:* Se registra un número (del 1 al 10) o su carácter de nivel ALTO o BAJO, según el análisis que visualiza en la matriz de influencia vs impacto.

Para el registro de la matriz se utiliza la herramienta de juicio de expertos y el orden para registrar los interesados se realiza con los que tengan mayor puntuación en influencia en el proyecto.

En la Tabla # 26 se expone la matriz de evaluación de interesados correspondiente al proyecto Eco Nuovo.

Tabla 26 Matriz de Evaluación de Interesados del proyecto Eco Nuovo

	Matriz de Evaluación de Interesados		Código GI-002	
			Fecha de Elaboración:	
			Fecha de Actualización:	
Nombre del Proyecto: Hotel Luxury “Eco Nuovo”				
Datos Generales		Puntuación		
Nombre del Interesado	ID	Influencia	Impacto	
Lic. Andrea Cajas	STK01	Alta	Alto	
Ing. Susana Ontaneda	STK02	Alta	Bajo	
Eco. Francisco Pérez	STK03	Alta	Alto	
Ing. Felipe García	STK04	Baja	Alto	
Msc. Alfredo Sánchez Loor	STK05	Baja	Alto	
MBA Martín Fierro	STK06	Baja	Alto	
Sra. Cynthia Paladines	STK07	Baja	Alto	
Sr. Andrés Paladines	STK08	Baja	Alto	
Mr. Tomhas Mahon	STK09	Baja	Alto	
MGP Fernanda Alarcón	STK010	Alta	Alto	
Ing. Sara Sempértegui	STK011	Alta	Alto	
Ing. Andrea Orosco	STK012	Alta	Alto	
Sr. Isidoro Montalván	STK013	Alta	Bajo	
Ab. Raúl Castro	STK014	Baja	Alto	
Santiago Palacios	STK015	Baja	Alto	
Andrés Bailón	STK016	Alta	Bajo	
Juan Delgado	STK017	Baja	Bajo	
Leonor Villavicencio	STK018	Baja	Bajo	
Tom Davison	STK019	Baja	Bajo	
Empresa Constructora	STK020	Alta	Alto	
EPAM	STK021	Baja	Bajo	
CNEL	STK022	Baja	Bajo	
Ministerio del Medio Ambiente	STK023	Baja	Bajo	
Cuerpo de Bomberos de Manta	STK024	Baja	Bajo	
SENADI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)	STK025	Baja	Bajo	
CONADIS	STK026	Baja	Bajo	
Empresa Aseguradora	STK027	Baja	Alto	
Pacoche Lodge & Reserve	STK028	Baja	Bajo	
Torres y Torres	STK029	Baja	Alto	
Firma del Sponsor del Proyecto: Lic. Andrea Cajas		Firma del Director del Proyecto: MGP Fernanda Alarcón		

Elaborado por: Autoras

4.1.2 Planificar el involucramiento de los Interesados

Comprende aquellas acciones y estrategias de gestión del equipo de proyectos para involucrar y comprometer a los interesados buscando que participen activamente durante todas las fases del proyecto.

Como entradas se determinan documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa y el Acta de constitución del proyecto.

Se utiliza las herramientas de juicio de expertos y análisis de datos. Como salidas se considera la conclusión del involucramiento de los interesados.

Este plan deberá considerar las expectativas, necesidades e influencia de los interesados del proyecto.

4.1.2.1 Participación de los Interesados

Para este punto del trabajo se toma como referencia la Tabla # 25, donde se realizó el Registro e Identificación de los interesados, en la cual se determinó su nivel de participación (Partidario, Neutral y Reticente). El objetivo de este punto es establecer el nivel actual vs. al nivel deseado de participación para cada interesado.

Tabla 27 Concepto de niveles de participación

Nivel	Concepto	Actitud ante el Proyecto
Partidario	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales	Apoya los cambios propuestos
Neutral	Conocedor del proyecto	No lo apoya ni es renuente
Reticente	Conocedor del proyecto y no quiere que el proyecto suceda	Resistente a los cambios propuestos
Líder	Conocedor del proyecto e impactos potenciales	Activamente involucrado en lograr el éxito del proyecto

Elaborado por: Autoras


La matriz de participación actual vs deseado, (formato-planilla GI-003), se debe detallar el comportamiento Actual del interesado con la abreviatura “ACT” y con respecto a la participación Deseada del interesado en el proyecto, previo análisis, se define con la abreviatura “DES”. Se establece el significado de los campos de la matriz:

- *ID*: Código de identificación del interesado para poder colocar de forma más corta y clara en la matriz de influencia vs impacto.
- *Nombre*: Nombre y apellidos del interesado.

- *Estrategia:* Indica las acciones a seguir para generar la participación deseada en el interesado.
- *Nivel de Participación:* Desarrollado en relación a la Tabla # 25 y análisis.
- *Firma del Sponsor y Director del Proyecto:* La matriz de contar con la firma de aprobación del sponsor y director del proyecto.

A continuación, en la Tabla # 28 se puntualiza el nivel de participación Actual y Deseada para los interesados identificados en el proyecto “Eco Nuovo”:

Tabla 28 Matriz de Participación Actual vs Deseada Proyecto Eco Nuovo

 Matriz de Participación Actual vs Deseada						Código GI-003
						Fecha de Elaboración: xxxx
Datos Generales						Fecha de Actualización: xxxx
						Nombre del Proyecto: Eco Nuovo
		Nivel de participación				Estrategia
ID	Nombre	Partidario	Neutral	Reticente	Líder	
STK01	Lic. Andrea Cajas				ACT/DES	Mantener informado sobre el avance y condiciones del proyecto de manera satisfactoria.
STK02	Ing. Susana Ontaneda	ACT/DES				Participar en reuniones semanales, indicando reportes de su área y aportando ideas de mercadeo para potenciar el proyecto.
STK03	Eco. Francisco Pérez	ACT/DES				Participar en reuniones semanales, indicar reportes de su área y aportar soluciones operativas respecto a la ejecución del proyecto.
STK04	Ing. Felipe García	ACT/DES				Participar en reuniones semanales, indicar reportes de su área e informar matices económicos generales en relación al presupuesto del proyecto.
STK05	Msc. Alfredo Sánchez	ACT/DES				Participar en reuniones semanales, indicar reportes de su área y aportar medidas de control, supervisión y habilitar requerimientos sobre el talento humano interno que participa en el proyecto.
STK06	MBA Martín Fierro	ACT/DES				Mantener informado sobre el avance y lineamientos generales del proyecto con fines satisfactorios.
STK07	Sra. Cynthia Paladines	ACT/DES				Mantener informado sobre el avance y lineamientos generales del proyecto con fines satisfactorios.
STK08	Sr. Andrés Paladines	ACT/DES				Mantener informado sobre el avance y lineamientos generales del proyecto con fines satisfactorios.
STK09	Mr. Tomhas Mahon	ACT/DES				Mantener informado sobre el avance y lineamientos generales del proyecto con fines satisfactorios.

STK10	MGP Fernanda Alarcón				ACT/DES	Presentar el plan de gestión de proyectos para coordinar cada una de las actividades, coordinar reuniones de control y estar pendiente sobre los avances del proyecto cumpliendo con la planificación.
STK011	Ing. Sara Sempértegui				ACT/DES	Presentar el plan de gestión de proyectos para coordinar cada una de las actividades, coordinar, supervisar y organizar reuniones de control sobre los avances del proyecto en todas las áreas.
STK012	Ing. Andrea Orosco				ACT/DES	Presentar el plan de gestión de proyectos para coordinar cada una de las actividades, coordinar, supervisar y organizar reuniones de control sobre los avances del proyecto en todas las áreas.
STK013	Sr. Isidoro Montalván	DES	ACT			Ejecutar reuniones mensuales con información actualizada del proyecto.
STK014	Ab. Raúl Castro		ACT/DES			Ejecutar reuniones mensuales con información actualizada del proyecto.
STK015	Santiago Palacios		ACT/DES			Ejecutar reuniones mensuales con información actualizada del proyecto.
STK016	Andrés Bailón	ACT/DES				Ejecutar reuniones mensuales con información actualizada del proyecto.
STK017	Juan Delgado		DES	ACT		No aplica
STK018	Leonor Villavicencio		DES	ACT		No aplica
STK019	Tom Davison	ACT/DES				Ejecutar reuniones mensuales con información actualizada del proyecto.
STK020	Empresa Constructora	ACT/DES				Presentar la planificación de obra civil del proyecto para coordinar la construcción, instalación y adecuación respecto a su contratación de entregas, coordinar, supervisar y organizar reuniones de control sobre los avances del proyecto.
STK021	EPAM		ACT/DES			Remitir información del avance del proyecto con relación su campo de acción.
STK022	CNEL		ACT/DES			Remitir información del avance del proyecto con relación su campo de acción.

STK023	Ministerio del Medio Ambiente		ACT/DES			Remitir información del avance del proyecto con relación su campo de acción.	
STK024	Cuerpo de Bomberos de Manta		ACT/DES			Remitir información del avance del proyecto con relación su campo de acción.	
STK025	SENADI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)		ACT/DES			Remitir información del avance del proyecto con relación su campo de acción.	
STK026	CONADIS		ACT/DES			Remitir información del avance del proyecto con relación su campo de acción.	
STK027	Empresa Aseguradora		ACT/DES			Mantener Informado.	
STK028	Pacoche Lodge & Reserve		DES	ACT		No aplica	
STK029	Torres y Torres		ACT/DES			Mantener Informado.	
Firma del Sponsor del Proyecto:					Firma del Director del Proyecto:		
Lic. Andrea Cajas					MGP Fernanda Alarcón		

Elaborado por: Autoras

4.1.3 Gestionar la Participación de los Interesados

Es importante indicar que la gestión de la participación de los interesados es de forma individual, reconociendo su nivel de participación, influencia y poder en el proyecto “Eco Nuovo”, para lo que acorde a la política interna de la compañía sponsor SILVERHOTELS, debe existir un proceso de registro y manejo de incidentes para controlarlos y así evitar que los mismos afecten al desempeño del proyecto.

Como entradas se presentan el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto y factores ambientales de la empresa.

Como herramientas se utiliza el juicio de experto, habilidades interpersonales y de equipo, con una atención especial a las reuniones para programar las actividades y estrategias. Como salidas se define las solicitudes de cambios si corresponde y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.1.3.1 Manejo de Incidentes

Se considera incidente a todo hecho que surge de imprevisto durante la ejecución del proyecto y que pudiera afectar al mismo en cualquier etapa. El manejo de incidentes está compuesto por dos etapas, mencionando así: análisis y registro de incidentes.


4.1.3.1.1 Registro de Incidentes

El registro se hará en el formato-planilla GI-004 proporcionado por el departamento de Control de Documentos de la compañía SILVERHOTELS, en el cual se detallará la siguiente información:

- No. Incidente: Se detalla el número del incidente, el cual servirá como identificación del mismo.
- Detalle del Incidente: Una breve descripción del incidente ocurrido durante el desempeño del proyecto
- Interesado: Nombre del interesado involucrado en el incidente.
- Impacto: Se debe colocar una X en el tipo de impacto para el incidente registrado, el cual puede ser identificado como tiempo, alcance y/o costo.
- Propuesta de solución: Se debe detallar una breve y clara propuesta para solucionar el incidente registrado.

La matriz de incidentes tendrá una fecha de actualización que corresponderá a la fecha actual donde se registren los nuevos incidentes. En la Tabla #29 se puede visualizar el formato de la matriz en mención. Es importante indicar que la matriz puede ser llenada por los miembros del equipo y por el director del proyecto.

Tabla 29 Formato Matriz de Incidentes

	Matriz de Incidentes		Código GI-004			
			Fecha de Elaboración:			
			Fecha de Actualización:			
			Nombre del Proyecto:			
No. Incidente	Detalle del Incidente	Interesado	Impacto			Propuesta de solución
			Tiempo	Alcance	Costo	

Elaborado por: Autoras


Por otra parte, al momento de presentar a la gerencia y archivar los incidentes registrados se debe realizar en el formato-planilla GI-005, el cual contiene mayor detalle sobre el incidente y sus soluciones propuestas.

Esta metodología es realizada acorde a la política interna de la compañía sponsor. (Ver Tabla #30) Se establece el significado de los campos a llenar en la matriz:

- Nombre del proyecto: Nombre de identificación asignado al proyecto.
- Director del Proyecto: Nombre de la persona encargada de dirección del proyecto.
- Asunto: Título dado al incidente.
- Descripción: Redacción detallada del incidente.
- Tipo de incidente: Identificación según tiempo, alcance o costos.
- Nivel de prioridad: Grado de atención que merece el incidente según la afectación o impacto. Según la prioridad de los incidentes, los diferentes niveles contemplados son los siguientes:

- i. Alto: Incidente que afecta a fases críticas del proyecto y que puedan potencialmente tener impacto sobre los objetivos del mismo.
 - ii. Medio: Incidente que afecta a tareas no críticas del proyecto y cuyo impacto no repercute directamente en el proyecto pero que deben ser registradas como parte del historial del proyecto.
 - iii. Bajo: Incidentes sin afectaciones, pero que deben ser registradas en el historial del proyecto.
- Propuesta de Solución: Respuesta eficaz sugerida por el equipo de trabajo para dar respuesta y acción sobre el incidente ocurrido.
 - Equipo de análisis: Nombre de cada integrante del equipo de trabajo encargado de realizar el análisis de incidentes.
 - Responsable: Persona que avala la labor realizada por el equipo de análisis.
 - Interesados involucrados: Nombre de los interesados ligados a las actividades afectadas por el incidente.

Tabla 30 Formato Registro de Incidentes

	Registro de Incidentes			Código GI-005	
				Fecha de Elaboración:	
Nombre del Proyecto:					
Director del Proyecto:					
Asunto:					
Descripción:					
Tipo de Incidentes:	Tiempo		Alcance		Costo
Nivel de Prioridad:	Alto		Medio		Bajo
Propuesta de Solución:					
Equipo de Análisis:					
Responsable:					
Interesados Involucrados:					

Elaborado por: Autoras

4.1.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

El monitoreo del grupo de interesados del proyecto es indispensable, debido a que permite crear estrategias enfocadas a la gestión de cambios y mantener o mejorar la eficiencia de las actividades y procesos que son parte del proyecto.

Como entradas se define el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa y datos de desempeño del trabajo.

Como herramientas se ejecuta el análisis de datos conjunto a las habilidades interpersonales y de equipo, de tal forma que permita una supervisión sobre todo participante interno como externo.


Como salidas de advierte las solicitudes de cambios y actualizaciones a los documentos del proyecto. Para el proyecto Eco Nuovo se plantea realizar el monitoreo de la siguiente forma:

- Convocar de forma quincenal a los interesados a una reunión para revisar los avances del proyecto; y en la misma se comunicará si realizan cambios con respecto al alcance, tiempo y costo.
- La agenda para la convocatoria semanal es enviada por correo electrónico en la que permite a los interesados detallar si asistirán a la misma, o si delegarán a un tercero. Esta convocatoria la realiza el Director del Proyecto.
- Posterior a la reunión, se documentará en un acta las personas que asistieron y las definiciones tomadas, si aplicare.
- En el caso de requerir actualizaciones al registro de interesados se deberá documentar los motivos y ser aprobado por el director del proyecto.
- Todas las solicitudes de cambio deberán ser documentadas en el formato respectivo y serán firmadas por el director del proyecto y el sponsor, con el fin de documentar la aprobación respectiva.

4.1.4.1 Solicitud de Cambios

El proceso de solicitud de cambios se gestiona de acuerdo a lo detallado en la Tabla #31, donde se describen los pasos a seguir.

Tabla 31 Procedimiento para solicitar cambios

	Procedimiento para solicitar cambios
ACTIVIDADES	
1. Convocar al comité de cambios cuyos integrantes son el patrocinador (STK01), Gerente de operaciones (STK03); Director del proyecto (STK010), otros interesados requeridos según el área inherente.	
2. Receptar y analizar solicitud del cambio.	
3. Identificación del tipo de cambio (tiempo, alcance o costo).	
4. Evaluación el análisis de riesgo e impacto.	
5. Documentar el resultado de análisis del cambio.	
6. Gestionar solicitud de aprobación.	
7. Asignar tareas relativas al cambio.	
8. Implementar el cambio.	
DOCUMENTOS	
Las notificaciones a los interesados deberán incluir documentos adjuntos de soporte que justifiquen la información enviada.	
POLITICAS	
1. Todo cambio de categoría mayor debe ser analizado por el comité de cambios del proyecto. (Revisar Tabla #74 Gestión de Riesgos)	
2. Los cambios de categoría menor pueden ser aprobados por el director del proyecto.	
3. Se debe llevar un archivo en el que se registre los cambios aprobados y los no aprobados de los proyectos.	
4. Se realiza la notificación de los cambios hacia los miembros involucrados por medio de correo electrónico.	

Elaborado por: Autoras

Los cambios solicitados deben ser documentados en el formato-planilla GI-006 otorgado por el departamento de control de documentos de la compañía SILVERHOTELS. En la Tabla #32 se visualiza el formato para las solicitudes de cambio.

Tabla 32 Formato Planilla de Solicitud de Cambios

PLANTILLA DE SOLICITUD DE CAMBIO GI-006		
Fecha	Nombre de Proyecto	Director del Proyecto
Tipo de Cambio Requerido		Correspondencia
Cambio en el Alcance Cambio en el Presupuesto Cambio en el Cronograma Otro (especifique)		Control de Cuenta: Paquete(s) de Trabajo:
Objetivo del Cambio		
Descripción del Cambio		
Justificación del Cambio		
Efecto en el Proyecto		
Presupuesto: Genera costo estimado: (\$) _____ (D%) _____ Genera ahorro estimado: (\$) _____ (Ñ%) _____ Tiempo: Genera retraso: (t) _____ (D%) _____ Genera adelanto: (t) _____ (Ñ%) _____		
Disposición	Prioridad	Fuente de los Fondos
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobado • Desaprobado • Diferido 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergente • Urgente • Bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reserva de Gestión • Reserva Administrativa • Cliente • Otro
Firmas de Responsabilidad		

Firma del Sponsor del Proyecto: Lic. Andrea Cajas	Firma del Director del Proyecto: MGM Fernanda Alarcón
--	--

Elaborado por: Autoras

4.2 Gestión de Alcance

De acuerdo a lo especificado en el PMBOK 6ta Edición, la Gestión del Alcance es importante debido a que ayuda a garantizar que se incluya en el proyecto todo el trabajo requerido para completar el mismo con éxito, de esta forma se establece que se incluye en el proyecto y que se encuentra excluido. “Determina el alcance del proyecto, definiendo todos y cada uno de los procesos y las actividades que se hallan implicados”. (EAE, 2020).

La determinación de la línea base del alcance para el proyecto Eco Nuovo es uno de los objetivos principales del presente capítulo. Para esta parte del trabajo se describirán los 6 procesos que corresponden a la Gestión del Alcance del proyecto Eco Nuovo, mencionando así:

- Planificar la Gestión del Alcance
- Recopilar Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear la Estructura de Trabajo (EDT)
- Validar el Alcance
- Controlar el Alcance

4.2.1 Plan de Gestión del Alcance

Para la gestión del alcance, se deben recopilar, evaluar y controlar datos e informativas, con el fin de evitar la desintegración del proyecto.

Las entradas estipuladas para el plan de gestión de alcance son el Acta de Constitución del proyecto que proporciona la descripción informativa, además de los Factores ambientales de la empresa y los Activos de los procesos de la organización.

Las herramientas utilizadas son el juicio de expertos que aportan con su perspectiva en proyectos similares, el análisis de datos al momento de evaluar la información general del proyecto y también las reuniones para desarrollar la secuencia del plan.

Las salidas serán el plan para la gestión del alcance y el de la gestión de los requisitos.

4.2.2 Recopilar Requisitos

Para proceder con la recopilación de los diversos requisitos involucrados en el proyecto Hotel Luxury “Eco Nuovo” en el bosque de Pacoche - Manta, se procede a tomar como referencia la información de los interesados registrada en la matriz-planilla GI-001 establecida en el capítulo de Gestión de Interesados.

Las entradas para recopilar requisitos son: el acta de constitución del proyecto para el desarrollo del detalle de los requisitos, el plan de para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, acuerdos, factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización.

Como herramientas serán el juicio de expertos, análisis de datos, recopilación de datos y las habilidades interpersonales y de equipo, de tal manera que haya una relación en cada actividad de paquete de trabajo y su rol. Como salidas será la Matriz de Trazabilidad de requisitos.


Previa a la recopilación de requisitos, el Director del Proyecto tendrá una reunión con el sponsor y el staff de gerentes involucrados para definir los objetivos del proyecto y de la organización. Como resultado, el Director del Proyecto emite una minuta de reunión y adjunta el registro de objetivos detallados en la matriz-planilla G-001.

Cada objetivo tendrá una codificación única para ser utilizada en la matriz de trazabilidad de requisitos. La codificación de objetivos se ajusta de la siguiente forma:

- *Objetivos de la Organización:* Estará compuesto por la abreviatura “Ob. Org” más el número secuencial acorde a la cantidad de objetivos planteados. Se presenta el siguiente ejemplo: Ob. Org + 1 = **Ob. Org 1**
- *Objetivos del Proyecto:* Estará compuesto por la abreviatura “Ob. Proj” más el número secuencial acorde a la cantidad de objetivos planteados. Se presenta el siguiente ejemplo: Ob. Proj + 1 = **Ob. Proj 1**

A continuación, en la Tabla #33 se presentan los objetivos de la organización y del proyecto, con sus respectivas codificaciones, que infiere de la idea de negocio.

Tabla 33 Registro de Objetivos “Eco Nuovo”

	Registro de Objetivos	Código G-001	
		Fecha de Elaboración: xxxx	
		Nombre del Proyecto:	Eco Nuovo
Objetivos de la Organización o del Negocio		Código del Objetivo	
Diversificar su portafolio de servicios en un 5% con relación al año previo.		Ob. Org-001	
Incrementar en un 4% el porcentaje de ingresos de la compañía en el periodo de 1 año.		Ob. Org-002	
Objetivos del Proyecto		Código del Objetivo	
Completar el proyecto en el periodo establecido de 1 año.		Ob. Proj-001	
Cumplir con el presupuesto aprobado en el caso de negocio por el sponsor de SILVERHOTELS S.A.		Ob. Proj-002	

Elaborado por: Autoras


El registro de los requisitos de los interesados se llenará en el formato Matriz de Trazabilidad de Requisitos (GA-001); los campos a llenar en la matriz son:

- *Fecha de elaboración:* Fecha en la que se emite por primera vez los registros
- *Nombre del Proyecto:* Se debe colocar el nombre del proyecto.
- *ID Interesado:* Se coloca el id del interesado definido en la matriz GI-002.
- *Clasificación:* Se debe colocar una X en la casilla que corresponda a la clasificación del interesado.
- *Requisitos:* La columna de requisitos se llenará con información SMART5 que solicita cada uno de los interesados del proyecto.
- *Entregables:* Los entregables serán información que quedará del proyecto para cada uno de los principales requisitos.
- *Objetivos del Proyecto y Objetivos del Negocio:* Se deberá relacionar los objetivos del proyecto y del negocio con cada uno de los interesados.

Luego de la recopilación de los requisitos el Director del Proyecto convocará a una reunión para analizar y validar la información, sólo los requisitos que realmente se alineen al proyecto serán registrados en la matriz de trazabilidad de requisitos. En la Tabla #34 se presenta la matriz de trazabilidad de requisitos con cada uno de los interesados del proyecto “Eco Nuovo”.

5 SMART: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo). (Bartle, 2011)

Tabla 34 Matriz de Trazabilidad de Requisitos "Eco Nuovo"

	MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS						Código GA-001		
							Fecha de Elaboración: xxxx		Nombre del Proyecto: ECO NUOVO
ID Interesado	Clasificación						Requisitos	Objetivo del Proyecto	Obj.Org. del Negocio
STK01	X					X	1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de la herramienta Project para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Aprobar el Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando su supervisión en los avances de la obra, gastos incurridos sujetos al presupuesto previamente aprobado y reportes de control de riesgos.	Ob. Proj-001	Ob. Org-001
STK02	X		X				1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto al mercadeo. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes referentes a su área funcional.	Ob. Proj-002	Ob. Org-001
STK03	X		X				1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por	Ob. Proj-002	Ob. Org-001

							zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto a las operaciones. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes a su área funcional.		
STK04	X		X				1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto a los recursos económicos en relación al presupuesto. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes a su área funcional.	Ob. Proj-002 Ob. Proj-002	Ob. Org-001
STK05	X		X				1. Reuniones semanales a las 09:00am en la oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, con todos los jefes de área involucrados en el proyecto, o por zoom según corresponda. 2. Utilización de Tics para presentación de resultados de cada etapa del proyecto respecto al personal interno y su funcionalidad. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes a su área funcional.	Ob. Proj-001 Ob. Proj-002	Ob. Org-001
STK06	X		X				1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.	Ob. Proj-001	Ob. Org-001
STK07	X		X				1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto.	Ob. Proj-001	Ob. Org-001

							3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.		
STK08	X		X				1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.	Ob. Proj-001	Ob. Org-001
STK09	X		X				1. Reuniones mensual a las 11:00 am vía Zoom, con el sponsor y director del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 3. Informe aprobando los reportes del sponsor y director del proyecto.	Ob. Proj-001	Ob. Org-001
STK10	X					X	1. Recibir retroalimentación de los interesados posterior a cada reunión. 2. Recibir informes de avance del proyecto para control y gestión. 3. Utilización de la herramienta Project para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto. 4. Controlar riesgos y métricas de calidad sobre el proyecto.	Ob. Proj-001 Ob. Proj-002	Ob. Org-001 Ob. Org-002
STK011	X					X	1. Definir tareas posteriores a recibir retroalimentación de los interesados posterior a cada reunión. 2. Recibir informes de avance del proyecto para control y gestión. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes y avances generales del proyecto. 4. Controlar riesgos y métricas de calidad sobre el proyecto.	Ob. Proj-001 Ob. Proj-002	Ob. Org-001 Ob. Org-002

STK012	X					X	1. Definir tareas posteriores a recibir retroalimentación de los interesados posterior a cada reunión. 2. Recibir informes de avance del proyecto para control y gestión. 3. Informe semanal remitido vía correo electrónico detallando reportes y avances generales del proyecto. 4. Controlar riesgos y métricas de calidad sobre el proyecto.	Ob. Proj-001 Ob. Proj-002	Ob. Org-001 Ob. Org-002
STK013		X		X			1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto.	No aplica	No aplica
STK014		X		X			1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto.	No aplica	No aplica
STK015		X		X			1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto.	No aplica	No aplica
STK016		X	X				1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto	No aplica	No aplica
STK017		X				X	No aplica	No aplica	No aplica
STK018		X				X	No aplica	No aplica	No aplica
STK019		X	X				1. Reuniones mensual en las oficinas del Municipio de Manta, el director y equipo del proyecto. 2. Utilización de la herramienta PowerPoint para la presentación de resultados de cada etapa del proyecto	No aplica	No aplica
STK020		X	X				No aplica.	Ob. Proj-001	No aplica

								Ob. Proj-002	
STK021		X		X			1. Reuniones semanales vía zoom o presenciales, dependiendo del caso a analizar, sin descuidar la normativa del proyecto en cuestiones de avances de obra y entregables.	No aplica	No aplica
STK022		X		X			1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios para otorgar los permisos del sistema hidrosanitario del proyecto.	No aplica	No aplica
STK023		X		X			1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios para otorgar los permisos para las instalaciones eléctricas	No aplica	No aplica
STK024		X		X			1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios donde se compruebe que el proyecto no afectará de manera negativa al medio ambiente, cumpliendo con todas las normas establecidas por la entidad.	No aplica	No aplica
STK025		X		X			1. Cumplir con los requisitos y documentos legales necesarios para la obtención de permisos de funcionamiento.	No aplica	No aplica
STK026		X		X			1. Cumplimiento de Normas de accesibilidad al Medio físico, los cuales se encuentran adjuntos en el menú biblioteca de la página oficial del CONADIS https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/biblioteca/	No aplica	No aplica
STK027		X		X			Mantener Informado	Ob. Proj-002	No aplica
STK028		X			X		No aplica.	No aplica	No aplica
STK029		X		X			Mantener Informado	Ob. Proj-002	No aplica

Elaborado por: Autoras

4.2.3 Definir el Alcance

Este contexto permite una descripción en detalle del proyecto y su propuesta, donde de manera sistemática se relaciona todas las actividades, entregables, paquetes de trabajos y análisis de la ejecución del proyecto desde su inicio hasta su entrega.

Las entradas son: el acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización para fundamentar con políticas el enunciado del proyecto.

Las herramientas determinadas son el juicio de experto, análisis de datos, toma de decisiones y habilidades interpersonales y de equipo para llegar a un entendimiento integral que relacione los entregables del proyecto. Como salida se define el enunciado del alcance del proyecto y para lo cual se sustenta a partir de los siguientes objetivos:

- Completar el proyecto en el periodo establecido de 1 año.
- Cumplir con el presupuesto aprobado en el caso de negocio por el sponsor de SILVERHOTELS S.A.

4.2.3.1 Línea Base del Alcance

Está compuesta por 3 documentos importantes que son: Enunciado del Alcance, EDT (Estructura de Desglose del Trabajo), Diccionario de la EDT.


4.2.3.1.1 Enunciado del Alcance

- a) Dirección del Proyecto
 - Acta de Constitución
 - Plan de Dirección de Proyecto
 - Monitoreo y Control
- b) Contratación de Obra
 - Concurso y Análisis de Propuestas
 - Asignación de Contrato
 - Pliego de Licitación
 - Adjudicación
 - Contrato
- c) Control y Aprobación de Obra
 - Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra

- Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra
 - Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra
 - Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra
- d) Capacitación
- Plan de Capacitación a talento humano
 - Informe de eficiencia y responsabilidad
- e) Entrega de proyecto
- Control de calidad en la cadena de valor
 - Propuesta para difusión del proyecto
 - Acta de entrega y cierre

Para llegar a una mejor comprensión de los entregables y siguiendo los procedimientos internos de codificación de la compañía sponsor, en la plantilla GE-001 (Tabla # 35) se registra el código para cada entregable:

Tabla 35 Formato de Registro de Entregables Eco Nuovo

	Registro de Entregables	Código GE-001	
		Fecha de Elaboración:	
		Nombre del Proyecto:	Eco Nuovo
Entregable		Código del Entregable	
Dirección del Proyecto		ENTRGB1	
Contratación de Obra		ENTRGB2	
Control y Aprobación de Obra		ENTRGB3	
Capacitación		ENTRGB4	
Entrega de proyecto		ENTRGB5	

Elaborado por: Autoras

4.2.3.1.2 Criterios de Aceptación

Dentro del contexto de admisión de las 5 Etapas y sus Entregables, se requiere el cumplimiento de los puntos conformes señalados en la Tabla #49, Detalle de Diccionario de EDT Eco Nuovo, los mismos que determinan criterios específicos con particularidades de cada entregable otorgado por el Director del Proyecto y su equipo.

4.2.3.1.3 Exclusiones

- Pago de horas extras al personal involucrada en el proyecto.
- Capacitación a personal que no conste en nómina de Eco Nuovo.

- No incluye la ejecución de la Propuesta de Difusión del Proyecto
- Mantenimiento de instalaciones a partir del tiempo establecido.
- Administrar el proyecto a partir de la puesta en marcha.
- Plan específico de la Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo, pues a través del outsourcing, una empresa presenta y ejecuta el Plan.
- Certificaciones ISO respecto a la relación del proyecto.

4.2.3.1.4 Restricciones

- El proyecto no puede exceder el presupuesto establecido y aprobado por el sponsor del proyecto.
- El proyecto debe estar finalizado en el plazo de 12 meses.
- El trabajo del desarrollo del proyecto se deberá realizar de lunes a viernes dentro del horario laboral 08:00am a 17:00pm, debido a que la compañía tiene como política interna no pagar sobre tiempo.

4.2.3.1.5 Supuestos

- No se emitirán reformas significativas en las leyes ambientales locales que puedan generar que el proyecto deba parar o retrasarse durante su ejecución.
- No existirán reformas significativas en los aranceles y tasas de importación de los materiales y equipos necesarios para la la ejecución del proyecto.
- Los certificados y licencias ambientales serán obtenidos por la empresa SILVERHOTELS a través de su área de Seguridad física y Ambiental en los tiempos establecidos en el cronograma del pryoyecto.
- El Director del proyecto y su Equipo permanecerán en la ejecución del proyecto.
- Se presenta y se confirma un contrato lícito para la empresa que se encargue de la Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo.
- La empresa subcontratista que realizará la Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo cumplirá con el cronograma definido, por ende, se presentarán los informes de avances de obra como se planifica.
- Se faculta con éxito la capacitación al personal de Eco Nuovo a través del Plan a Talento Humano para potenciar el servicio.
- El proyecto finaliza y se acepta con éxito el Acta de Entrega.

La empresa sponsor solicita que exista una matriz (Tabla #36) donde se ligen a cada uno de los stakeholders con los entregables deseados obtener en el proyecto, en un mapeo que determine los entregables que son requeridos por cada stakeholder.

Tabla 36 Relación STK-ENTREGABLES

ID STK	Nombre del Stakeholders	ENTREGABLE
STK01	Lic. Andrea Cajas	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB4 ENTRGB5
STK02	Ing. Susana Ontaneda	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB5
STK03	Eco. Francisco Pérez	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB5
STK04	Ing. Felipe García	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB5
STK05	Msc. Alfredo Sánchez Loor	ENTRGB1 ENTRGB4 ENTRGB5
STK06	MBA Martín Fierro	ENTRGB1 ENTRGB5
STK07	Sra. Cynthia Paladines	ENTRGB1 ENTRGB5
STK08	Sr. Andrés Paladines	ENTRGB1 ENTRGB5
STK09	Mr. Tomhas Mahon	ENTRGB1 ENTRGB5
STK010	MGP Fernanda Alarcón	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB3 ENTRGB4 ENTRGB5
STK011	Ing. Sara Sempértegui	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB3 ENTRGB4 ENTRGB5
STK012	Ing. Andrea Orosco	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB3 ENTRGB4 ENTRGB5
STK013	Sr. Isidoro Montalván	ENTRGB1 ENTRGB5

STK014	Ab. Raúl Castro	ENTRGB1 ENTRGB5
STK015	Santiago Palacios	ENTRGB1 ENTRGB5
STK016	Andrés Bailón	ENTRGB1 ENTRGB5
STK017	Juan Delgado	No aplica
STK018	Leonor Villavicencio	No aplica
STK019	Tom Davison	ENTRGB1 ENTRGB5
STK020	Empresa Constructora	ENTRGB2 ENTRGB3
STK021	EPAM	ENTRGB1 ENTRGB5
STK022	CNEL	ENTRGB1 ENTRGB5
STK023	Ministerio del Medio Ambiente	ENTRGB1 ENTRGB5
STK024	Cuerpo de Bomberos de Manta	ENTRGB1 ENTRGB5
STK025	SENADI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)	ENTRGB1 ENTRGB5
STK026	CONADIS	ENTRGB1 ENTRGB5
STK027	Empresa Aseguradora	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB3 ENTRGB5
STK028	Pacoche Lodge & Reserve	No aplica
STK029	Torres y Torres	ENTRGB1 ENTRGB2 ENTRGB3 ENTRGB5

Elaborado por: Autoras

4.2.4 Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

El objetivo de la creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en partes más pequeñas y de fácil manejo; por consiguiente, es importante que se defina correctamente el alcance del proyecto y los requisitos del mismo, así se podrá tener una mejor visión sobre los grandes entregables del proyecto.

Las entradas utilizadas son el plan de dirección del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. La herramienta es el juicio de expertos y la salida será la línea base del alcance.

La EDT será elaborada por el equipo del proyecto y enviada al director del proyecto vía correo electrónico en conjunto con el diccionario de la EDT para la debida aprobación. El sponsor sólo recibirá un informe con la información respectiva, ya que por políticas internas de la compañía SILVERHOTELS, éste no juzgará el desglose del trabajo, pero si buscará que todos los entregables se completen acorde a lo pactado.

La EDT del proyecto Hotel Luxury “Eco Nuovo” se presenta en un organigrama que se ordena de forma descendente. Para este proyecto se describen 3 niveles (ver Figura #7), los cuales se dividirán de la siguiente forma:

- *Nivel 1:* Es el nivel principal y aquí se detalla el nombre del producto final del proyecto.
- *Nivel 2:* Se detalla las grandes etapas del proyecto, las mismas que se encuentran en el enunciado del alcance del mismo.
- *Nivel 3:* Está compuesto por los diferentes entregables para cada una de las etapas del proyecto, detalladas en el 2do nivel de la EDT y también se denominan paquetes de trabajo por cumplir.

Por otra parte, los componentes de la EDT/WBS deben tener una codificación única que los diferencie entre sí para los diferentes niveles del organigrama. La codificación de la EDT se hará de la siguiente manera:

- *Nivel 1:* Se le asigna el código 1
- *Nivel 2:* El código para cada una de las etapas será en forma de cascada, es decir, se toma en cuenta el número del código del primer nivel y luego el siguiente número corresponderá al orden de las etapas del proyecto (1.x). Se muestra el ejemplo en la Tabla #37:

Tabla 37 Ejemplo de codificación del nivel #2 de la EDT

Etapas	Código
Etapas 1	1.1
Etapas 2	1.2
Etapas 3	1.3
Etapas 4	1.4
Etapas 5	1.5

Elaborado por: Autoras

- *Nivel 3*: La codificación de este nivel en forma de cascada siguiendo la numeración (1.x.x). En la Tabla #38, se muestra la codificación respectiva:

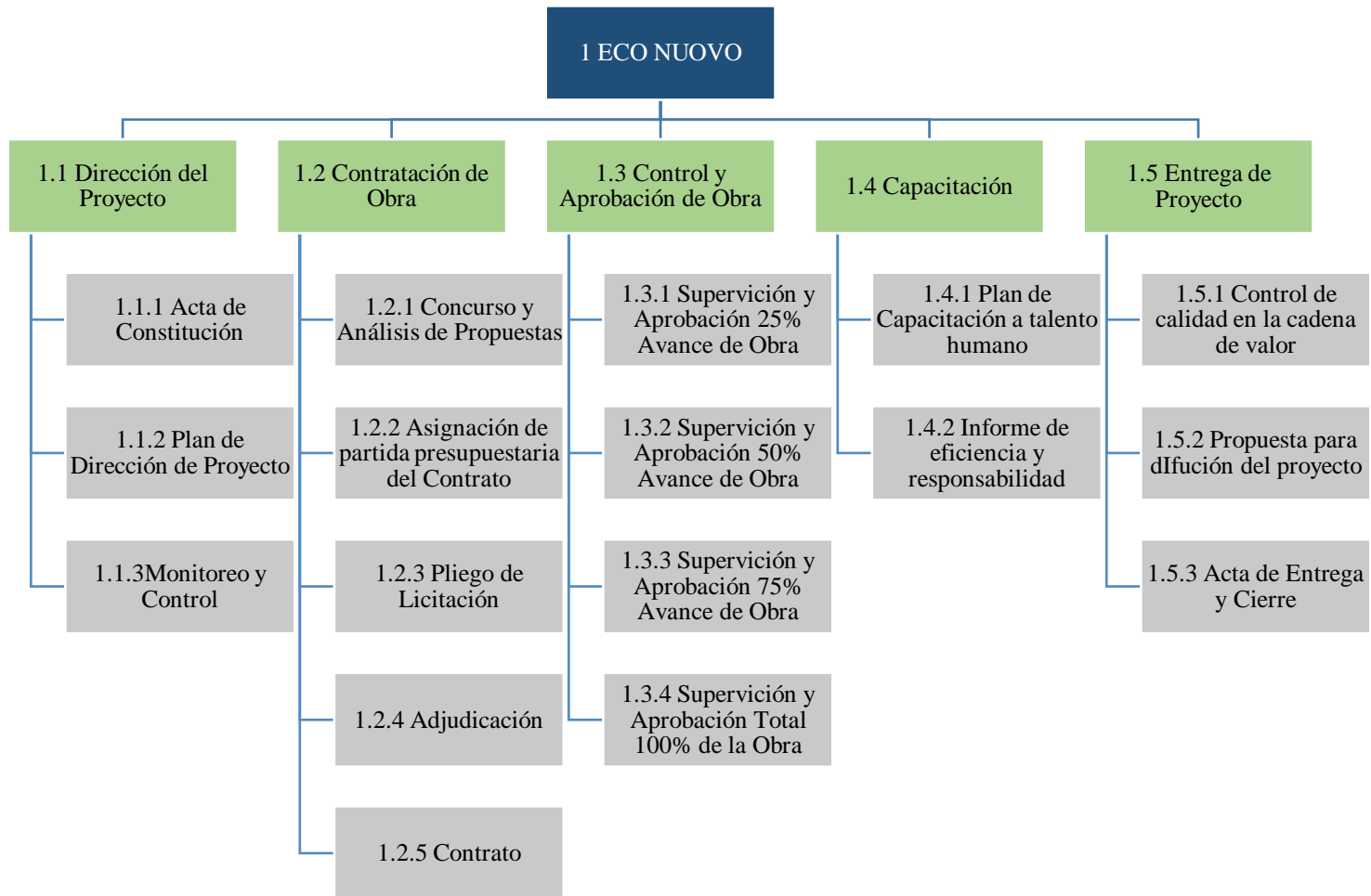
Tabla 38 Ejemplo de codificación del nivel #3 de la EDT

Etapa	Entregable	Código
Etapa 1	Entregable #1	1.1.1
	Entregable #2	1.1.2
	Entregable #2	1.1.3
Etapa 2	Entregable #1	1.2.1
	Entregable #2	1.2.2
	Entregable #3	1.2.3
	Entregable #4	1.2.4
	Entregable #5	1.2.5
Etapa 3	Entregable #1	1.3.1
	Entregable #2	1.3.2
	Entregable #3	1.3.3
	Entregable #4	1.3.4
Etapa 4	Entregable #1	1.4.1
	Entregable #2	1.4.2
Etapa 5	Entregable #1	1.5.1
	Entregable #2	1.5.2
	Entregable #3	1.5.3

Elaborado por: Autoras

A continuación, en la Figura #10 se advierte la Estructura de Desglose de Eco Nuovo con sus respectivos niveles y entregables.

Figura 11 EDT Proyecto Eco Nuovo



Elaborado por: Autoras

4.2.4.1 Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo


El diccionario de la EDT presenta información clasificada sobre parámetros y detalles relacionados con el enunciado del proyecto.

El formato que contiene los siguientes campos a llenar de la siguiente forma:

- Código EDT: Identificación numérica proporcionada al entregable.
- Denominación del paquete de trabajo: Descripción textual del entregable.
- Descripción: Definición del contenido del entregable.
- Criterios de aceptación: Puntos, criterios y limitaciones específicas para las particularidades del entregable, dados por el equipo del proyecto.
- Entregable: Nombre correspondiente producto medible previamente verificado.
- Responsable: Nombre de la persona o personas a cargo de llevar a consecución el entregable.

A continuación, se presenta el Diccionario de la EDT del proyecto Eco Nuovo en la Tabla #39:

Tabla 39 Detalle de Diccionario de EDT Eco Nuovo

		Detalle de Diccionario EDT ECO NUOVO			
Código EDT	Denominación del paquete de trabajo	Descripción	Criterio de Aceptación	Entregable	Responsable(s)
1.1	Dirección del Proyecto				
1.1.1	Acta de Constitución	Documento aprobado formalmente con todos los campos requeridos, expuestos y justificados	<ul style="list-style-type: none"> Acta de Constitución del proyecto firmada y aprobada por el Sponsor y Director del Proyecto 	Acta de Constitución firmada	<ul style="list-style-type: none"> Sponsor Lic. Andrea Cajas Director del Proyecto MGP Fernanda Alarcón
1.1.2	Plan de Dirección de Proyecto	Emisión específica del Plan de Dirección del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración, Desarrollo y Aprobación de la totalidad de planes que conforman la Dirección del Proyecto: <ol style="list-style-type: none"> Gestión de Interesados Gestión de Alcance Gestión del Cronograma Gestión de Costos Gestión de Calidad Gestión de Recursos Gestión de las Comunicaciones Gestión de los Riesgos Gestión de las Adquisiciones 	Planes de Gestión aprobados	<ul style="list-style-type: none"> Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco
1.1.3	Monitoreo y Control	Reuniones concretas en lo que respecta a informes, observaciones, avances, entre otros conceptos que infieren al seguimiento y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones Semanales-Director del Proyecto-Equipo del Proyecto-Empresa Constructora Reuniones Quincenales-Sponsor y sus Gerentes de Área 	Reuniones ejecutables sobre avances e informes del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui

		al proyecto, con frecuencia (semanal-quincenal-mensual) y participantes según corresponda	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Mensuales-Accionistas, Autoridades y nexos comunicativo local • Reunión e informe final-Entorno principal 		<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco • Empresa Constructora
1.2	Contratación de Obra				
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas	Reunión e Informe Resolutivo para examinación de propuestas de empresas para Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo y su selección	<ul style="list-style-type: none"> • Este documento post análisis debe establecer la codificación del contrato, objeto, alcance, garantías, plazos de ejecución, plazos de entrega, costos, hitos, desembolsos, responsables y entre otros detalles que estipula el Sponsor en sus políticas de contratación, con asesoría de expertos en la temática, director y equipo del proyecto. 	Documento que infiere en los términos del proceso de Concurso y análisis de propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Gerente de Mercadeo SilverHotels Ing. Susana Ontaneda • Gerente de Operaciones SilverHotels Eco. Francisco Pérez • Gerente Financiero de SilverHotels Ing. Felipe García • Gerente de Talento Humano SilverHotels Msc. Alfredo Sánchez • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato	Confirmación por parte del Sponsor y Director del Proyecto del valor presupuesto para contratación de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer limitantes, requerimientos, recursos y condiciones financieras definidos por el Sponsor y Director del Proyecto, que debe constatar una relación con la inversión definida 	Partida Presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Gerente de Mercadeo SilverHotels Ing. Susana Ontaneda

			en el presupuesto de la obra, garantías y ajustes.		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones SilverHotels Eco. Francisco Pérez • Gerente Financiero de SilverHotels Ing. Felipe García • Gerente de Talento Humano SilverHotels Msc. Alfredo Sánchez • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco
1.2.3	Pliego de Licitación	Documento específico que detalla las condiciones de la Licitación	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de condiciones expuestas para salvaguardar la inversión del Sponsor y garantizar la ejecución de la obra, la misma que se advierte en detalle en el contrato y se socializa previamente para concurso. 	La Licitación	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Gerente de Operaciones SilverHotels Eco. Francisco Pérez • Gerente Financiero de SilverHotels Ing. Felipe García • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Torres y Torres
1.2.4	Adjudicación	A partir de la evaluación de las propuestas se otorgará el contrato a empresa ganadora seleccionada	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Adjudicación que contiene observaciones, especificaciones técnicas, garantías, convalidación de presupuesto, calificación, resolución final de la Adjudicación. 	Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Gerente de Operaciones SilverHotels Eco. Francisco Pérez

					<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Financiero de SilverHotels Ing. Felipe García • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón
1.2.5	Contrato	Documento habilitado lícito sobre la ejecución del proyecto de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	<ul style="list-style-type: none"> • Documento Legal, con el compromiso estipulado del cumplimiento de plazos, garantías, presupuestos y demás cláusulas, además de certificaciones, registros, licencias, permisos y solicitudes. 	Documento Contractual firmado por los responsables correspondientes (ANEXO #3)	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Empresa Constructora
1.3	Control y Aprobación de Obra				
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra	Físico de Obra e Informe de Supervisión y Aprobación de 25% que corresponde a la I FASE	<p>Constatación y aprobación de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción. 2. Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico. 3. Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia. 	Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco • Empresa Constructora
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra	Físico de Obra e Informe de Supervisión y Aprobación de 50% que corresponde a la II FASE	<p>Constatación y aprobación de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury) 	Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui

			5. Instalación de Bubble Tents y menaje completo.		<ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco Empresa Constructora Torres y Torres
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra	Físico de Obra e Informe de Supervisión y Aprobación de 75% que corresponde a la III FASE	<p>Constatación y aprobación de:</p> <p>6. Construcción de la recepción y oficinas.</p> <p>7. Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.</p>	Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra	<ul style="list-style-type: none"> Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco Empresa Constructora
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra	Físico de Obra e Informe de Supervisión y Aprobación del 100% de obra que corresponde a la IV FASE, adjunto Acta de entrega emitida por Empresa Constructora sobre la Construcción, Instalación y Adecuación de la Obra Contratada	<p>Constatación y aprobación de:</p> <p>8. Diseño de Jardines</p> <p>9. Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna</p> <ul style="list-style-type: none"> Se revisa todas las fases ejecutadas en caso de algún percance existente Supervisión y aprobación el total de la obra 	Entrega total de Construcción, Instalación y Adecuación de la IV y última FASE de Avance de Obra 100%.	<ul style="list-style-type: none"> Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco Empresa Constructora
1.4	Capacitación				
1.4.1	Plan de Capacitación a talento humano	Concierno en elaborar, socializar y formular los procesos a ejecutar en un plan, además de la	<ul style="list-style-type: none"> Alineado a políticas de la empresa Sponsor (manual de procedimiento) 	Documento: Plan de Capacitación a Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Sponsor Lic. Andrea Cajas

		<p>preparación del personal contratado para Eco Nuovo. Para el Plan de Capacitación se contrata por honorarios profesionales a un asesor experto en la temática, costo estimado en el presupuesto del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer la cultura organizacional de calidad total con énfasis al servicio y atención al cliente/usuario. • Debe ser revisado por el Gerente de Talento Humano de la empresa Sponsor, además del Director del Proyecto. • El plan debe determinar: contenido, cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad en idioma español. • Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo. • Finalmente debe ser aprobado por el Gerente de Talento Humano de la empresa Sponsor, Sponsor y Director del Proyecto. 	<p>ANEXO #4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Talento Humano SilverHotels Msc. Alfredo Sánchez • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	<p>Corresponde en ejecutar el Plan de Capacitación al personal involucrado en el proyecto Eco Nuovo y generar un Informe de evaluación con términos de eficientes y de responsabilidad. Para Capacitación e Informe de eficiencia y responsabilidad se contrata por honorarios profesionales a un asesor experto en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia la capacitación al personal de Eco Nuovo según lo programado. • Se evalúa a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas. • Elaboración del informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones. • El Informe de eficiencia y responsabilidad debe constar con: alcance, objetivos, registro de 	<p>Documento: Informe resolutivo del Plan de Capacitación ejecutado en base a la eficiencia y responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Gerente de Talento Humano SilverHotels Msc. Alfredo Sánchez • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco

		temática, costo estimado en el presupuesto del proyecto.	<p>participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad, en idioma español.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe ser revisado por el Gerente de Talento Humano de la empresa Sponsor y del Director del Proyecto. • Finalmente debe ser aprobado por el Gerente de Talento Humano de la empresa Sponsor, Sponsor y Director del Proyecto. 		
1.5	Entrega del Proyecto				
1.5.1	Control de calidad en la cadena de valor	Verificación de los procesos de Eco Nuovo, con explicación, delegación y confirmación del conjunto de actividades que se llevan a cabo por la actividad comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos empleados eficientemente. • Adquirir información para Feedback. • Incrementar fortalezas en relación a la propuesta de valor en cada actividad empleada • Revisión del concepto y práctica de los procesos de la Cadena de Valor: ANEXO #5: <ul style="list-style-type: none"> a) Estratégico <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de Gestión ✓ Plan Estratégico b) Claves <ul style="list-style-type: none"> ✓ Logística de entrada ✓ Operaciones ✓ Logística de salida 	Documento: Informe resolutivo y aprobado sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Gerente de Operaciones SilverHotels Eco. Francisco Pérez • Gerente de Talento Humano SilverHotels Msc. Alfredo Sánchez • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco • Empresa Constructora

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercadeo ✓ Post venta c) Apoyo ✓ Administración del talento humano ✓ Administración y control de recursos ✓ Finanzas ✓ Mantenimiento ✓ Abastecimiento de insumos • Finalmente debe ser aprobada por el Gerente de Operaciones de la empresa Sponsor, Sponsor y Director del Proyecto. 		
1.5.2	Propuesta para difusión de proyecto	Documento propuesto y entregado a la empresa Sponsor para su potencial uso en la difusión del proyecto elaborado por el Director y Equipo del proyecto, con asesoría del Gerente de Mercadeo de la empresa Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta escrita en idioma español alineado a las políticas de la empresa Sponsor. • Debe contener: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos de Ventas ✓ Objetivos de comunicación ✓ Mercado meta ✓ Enfoque ✓ Estrategias de posicionamiento ✓ Slogan ✓ Exponer la Propuesta de valor de Eco Nuovo ✓ Marca ✓ Promoción publicitaria ✓ Personalización de cliente ✓ Proceso de reserva y arribo ✓ Firmas responsables • Revisada y entregada a Sponsor para su fin pertinente 	Documento: Propuesta para difusión del proyecto enfocado al marketing ANEXO #6	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Mercadeo SilverHotels Ing. Susana Ontaneda • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco

1.5.3	Acta de Entrega y Cierre	Desarrollo de documentación que formula el cierre del proyecto en un informe justificado que establece conclusiones finales de los requerimientos, cumplimiento y entrega del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final que advierte el cierre del proyecto, donde consta aceptaciones de entregables y actas de entregas. • Observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa de puesta en marcha del proyecto. • Revisión y aprobación de este documento por Sponsor, Gerentes de: Mercadeo, Operaciones, Financiero, Talento Humano de la empresa Sponsor y Director del Proyecto. 	Acta de Entrega recibida y aprobada que informa la conclusión total del proyecto. ANEXO #7	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor Lic. Andrea Cajas • Gerente de Mercadeo SilverHotels Ing. Susana Ontaneda • Gerente de Operaciones SilverHotels Eco. Francisco Pérez • Gerente Financiero de SilverHotels Ing. Felipe García • Gerente de Talento Humano SilverHotels Msc. Alfredo Sánchez • Director del proyecto MGP Fernanda Alarcón • Equipo del Proyecto Ing. Sara Sempértegui • Equipo del Proyecto Ing. Andrea Orosco • Empresa Constructora
-------	--------------------------	---	---	--	---

Elaborado por: Autoras

4.2.5 Validar el Alcance

Para el proceso de validación del plan de gestión alcance se considera las siguientes entradas: Plan de dirección del proyecto, documentos del proyecto y entregables verificados.

Adicional la herramienta a utilizar será la inspección de los entregables, cuyos responsables serán el director del proyecto, equipo del proyecto y los Stakeholders según su área de conocimiento. Y como salida será los Entregables Aceptados que son los entregables del proyecto que se han determinados y verificados para controlar su calidad.


En virtud de la aceptación de cada entregable, debe ser consecuente al avance del proyecto y a lo planificado, supervisado en todo momento por el Director y Equipo del Proyecto, además de la participación del Sponsor para conocer los diferentes paquetes de trabajo. Si aparece alguna problemática relacionada al cumplimiento de los entregables y que no permita la validación de los mismos se debe analizar el impacto y concretar la solución inmediata con el área respectiva siguiendo el procedimiento de control de cambios.

Las actividades a seguir dentro del proceso del control de cambios sería estudiar la razón del cambio, el impacto correspondiente al costo, tiempo y alcance, para que los mismos sean evaluados y en caso de ser aceptados se documenta en un Minuta de Acta de Acuerdos, la misma que contendrá la aprobación final del sponsor y director del proyecto. Los encargados de la identificación de posibles cambios serían los miembros del equipo del proyecto y los Stakeholders acorde al área de conocimiento.

En la Tabla #40 se puede visualizar el formato que contiene los siguientes campos a llenar de la siguiente forma:

- Información General: Acta N.-, Fecha, Hora, Lugar.
- Participantes: Nombres, Ocupación dentro del Proyecto de los interesados.
- Objetivos: Se describe el alcance a examinar, post análisis se detalla el número de acuerdos, el nombre del acuerdo, su descripción y quien de los interesados lo valida.
- Firmas de Asistencia: Firma de los interesados partícipes.
- Observaciones: Conclusiones una vez finalizada la reunión.
- Próxima Reunión: Información general para próxima reunión. (si corresponde)

Tabla 40 Formato para minuta de Acta de Acuerdos

		ACTA DE ACUERDOS	
Información General:			
Acta N.-	Fecha:	Hora:	Lugar:
Participantes:			
Nombres		Ocupación dentro del Proyecto	
Objetivos:			
La presente reunión tiene como objetivo corresponder al registro del acuerdo correspondiente a la examinación y análisis de: _____			
N.-	Acuerdo	Descripción	Validado por:
Firmas de asistencia:			
Nombres		Firma	
Observaciones:			
Próxima Reunión:			
Fecha:	Hora:	Lugar:	

Elaborado por: Autoras

4.2.6 Controlar el Alcance

El Director del Proyecto debe contrastar los cambios, nuevos requerimientos o criterios aprobados versus verificar la Línea Base del Alcance con el objetivo de mantener sincronía con todas las directrices de cada entregable. Como entradas se utilizan el plan para la dirección del proyecto y activos de los procesos de la organización. Como herramienta será el análisis de datos y se define como salida las solicitudes de cambio y actualizaciones a los documentos del proyecto.

Cabe resaltar que la Tabla #32, Planilla de Solicitud de Cambios, y la Tabla #40 que refiere al Acta de Acuerdos, son bases y requerimientos necesarios para solicitar alguna evaluación en disyuntiva con la Línea Base del Proyecto, y que todos los responsables directos justifiquen por informe y exposición sus perspectivas. Todo lo advertido debe ser aprobado finalmente por el Director del Proyecto y el Sponsor.

4.3 Gestión del Cronograma

La Gestión del Cronograma, formula los procesos necesarios para finalizar el proyecto en la estimación de fecha proyectada, alcanzando los parámetros deseados. Según (EAE, 2020) esta gestión determina “el tiempo de ejecución de los procesos implicados en el proyecto, y monitorización de los mismos con el fin de cumplir los plazos establecidos”. Este capítulo incluye:

- Plan de Gestión del Cronograma
- Cronograma del Proyecto
- Línea base del Cronograma

4.3.1 Plan de Gestión del Cronograma

El propósito de este plan es identificar la forma de gestionar y controlar el ciclo de ejecución del proyecto, a través de lineamientos estipulados para su desarrollo general.

Las entradas para planificar la gestión del cronograma son el acta de constitución del proyecto que resume los hitos e información del cronograma como tal, factores ambientales de la empresa que permitan determinar la disponibilidad de recursos y los activos de los procesos de la organización para estimar las políticas internas del sponsor.

Como herramienta será el juicio de experto aplicado a la gestión y organización del plan, reuniones para determinar responsabilidades relativas a la ejecución del cronograma, y el análisis de datos para advertir la metodología de programación a usar o el conjunto de alternativas de análisis. Como salida será el plan de gestión del cronograma.

4.3.1.1 Metodología

La preparación y elaboración del cronograma es de responsabilidad del Director del proyecto y su equipo, basado en el análisis del desarrollo para concluir los entregables planificados, asignando duración de tiempos y datos. Las herramientas que se recurren para la gestión del cronograma, se puntualizan a continuación:

- Herramientas de programación:
 - ✓ Microsoft Project 2016
- Herramientas de control:
 - ✓ Análisis de datos

- ✓ Método de la ruta crítica
- ✓ Adelantos y retrasos
- ✓ Comprensión del cronograma

Estas herramientas son las utilizadas en proyectos similares y es acorde a procedimientos de manejo de proyectos de la compañía sponsor serán utilizadas.

- Herramientas para sistematizar y calcular las duraciones de las actividades:
 - ✓ Juicios de expertos
 - ✓ Análisis datos sobre el desempeño de actividades
 - ✓ Reuniones
 - ✓ Estimación de tres valores o Pert.

4.3.1.2 Umbrales de Monitoreo y Control

Los umbrales de Monitoreo y Control se identifican en unidades de medición y una variación definida, sobre rangos previamente aceptados, los mismos que se detallan a continuación en la Tabla #41:

Tabla 41 Umbrales de rangos y unidad de medición del cronograma

Recursos	Umbral de Variación	Unidad de Medida
Tiempo	<ul style="list-style-type: none">• +/- 10% (estimación definida para el proyecto)	<ul style="list-style-type: none">• Días (Un día laboral consta de 8 horas.)

Elaborado por: Autoras

Como se expone, el porcentaje de umbral de variación definida y permitida del cronograma es de +/-10%, por consiguiente, es el parámetro consensuado para la línea base de este plan. Si el caso amerita una observación evidente que efectúe algún percance o problemática, se procede a comunicar al Director del Proyecto y Sponsor, pues, son los responsables para tomar decisiones que involucren la solución correctiva o preventiva según corresponda.

4.3.1.3 Medición del desempeño del cronograma

Este parámetro evalúa una constante del desarrollo de la línea base enunciada para organizar el cronograma del proyecto. Estas magnitudes se limitan a partir de la variación permitida en correspondencia a los rangos y unidades de medición; por consiguiente, es un proceso fundamental para orientar la programación de las etapas, entregables y paquetes de trabajos.

No obstante, el Director del proyecto como líder de esta ejecución de actividades, debe examinar el cumplimiento del cronograma y generar un reporte semanal del avance del proyecto para presentar en reuniones programadas. Adicional, el Equipo del proyecto, en todo momento, es co-responsable de comunicar al Director, todos los resultados que conllevan la ejecución del cronograma, es decir, que tanto el Director como el Equipo del proyecto, están involucrados 100% desde el inicio hasta la culminación del plan de trabajo programado.

4.3.2 Definición de Actividades

La definición de actividades considera fundamentar una relación de los paquetes de trabajo en sus fases con la línea base del alcance, anteriormente detallada. Este proceso motiva sintetizar una estructura guía, gestionada por el Director del Proyecto y su Equipo, revisada y aprobada con anterioridad, para efectuar los entregables del proyecto.

Las entradas para definir las actividades serán: el plan de dirección del proyecto para determinar el nivel de programación sobre las actividades y su línea base, factores ambientales de la empresa para tener en cuenta el sistema de información que interactúa la ejecución del proyecto y los activos de los procesos de la organización para el entendimiento de políticas internas y advertir procesos relacionados con la planificación de actividades.

Las herramientas utilizadas son el juicio de experto para emplear el conocimiento de personas especializadas en proyectos similares y las reuniones con miembros del equipo a fin de definir las actividades necesarias para completar el trabajo; y las salidas serían: lista de actividades, lista de hitos y actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.

Para esto se formula una Matriz de Listado de Actividades del proyecto, que contiene los siguientes campos a llenar de la siguiente forma:

- Código: Nominación numérica establecida a la actividad según la codificación registrada en el diccionario de la EDT.
- Actividad: Nombre de la tarea a ejecutar para efectuar y cumplir con el entregable, definido en la EDT.


- Hito: Es la actividad que establece la confirmación de alcance del entregable en el tiempo correspondido. Esta actividad tiene como duración 0.

A partir de la identificación y formulación del listado de actividades se permite obtener data e información sobre las fases, entregables y paquetes de trabajo en específico, que serán de gran utilidad al momento de proyectar el cronograma en la herramienta de programación, que es el software Microsoft Project.

No obstante, una vez utilizado esta herramienta informática, se predetermina una continuidad numérica, que se asignará a las actividades, validando una individualización sobre actividades predecesoras y sucesora.

A continuación, en la Tabla #42, se advierte la Matriz del Listado de Actividades del proyecto Eco Nuovo:

Tabla 42 Matriz de Listado de Actividades Eco Nuovo

 LISTADO DE ACTIVIDADES	
Código	Actividad
1	ECO NUOVO
1.1	Dirección de Proyecto
1.1.1	Acta de Constitución
1.1.1.1	Analizar Información
1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución
1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución
1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución Firmada
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto
1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes
1.1.2.2	Desarrollar de la Gestión de Interesados
1.1.2.3	Desarrollar de la Gestión de Alcance
1.1.2.4	Desarrollar de la Gestión del Cronograma
1.1.2.5	Desarrollar de la Gestión de Costos
1.1.2.6	Desarrollar de la Gestión de Calidad
1.1.2.7	Desarrollar de la Gestión de Recursos
1.1.2.8	Desarrollar de la Gestión de las Comunicaciones
1.1.2.9	Desarrollar de la Gestión de los Riesgos
1.1.2.10	Desarrollar de la Gestión de las Adquisiciones
1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto
1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados
1.1.3	Monitoreo y Control
1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1
1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2
1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3
1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4
1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5

1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6
1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7
1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8
1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9
1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10
1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11
1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12
1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13
1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14
1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15
1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16
1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17
1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18
1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19
1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20
1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21
1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22
1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23
1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24
1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25
1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26
1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27
1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28
1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29
1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30
1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31
1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32
1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33
1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34
1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35
1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36
1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38
1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39
1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40
1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41
1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42
1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43
1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44
1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46
1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47
1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48
1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49
1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50
1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51
1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52
1.1.3.53	<i>Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas</i>
1.2	Contratación de Obra
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas
1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso
1.2.1.2	Efectuar reunión resolutoria estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso

1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato
1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras
1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra
1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra
1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>
1.2.3	Licitación
1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión
1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato
1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso
1.2.3.4	<i>Hito: Licitación aprobada</i>
1.2.4	Adjudicación
1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes
1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora
1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación
1.2.4.4	<i>Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado</i>
1.2.5	Contrato
1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra
1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
1.2.5.3	<i>Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado</i>
1.3	Control y Aprobación de Obra
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra
1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.
1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.
1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.
1.3.1.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada</i>
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra
1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)
1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo
1.3.2.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada</i>
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra
1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.
1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.
1.3.3.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada</i>
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra
1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines
1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna
1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra
1.3.4.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada</i>
1.4	Capacitación
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano
1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor

1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)
1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.
1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación
1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación
1.4.1.6	<i>Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado</i>
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad
1.4.2.1	Iniciar de la capacitación al personal de Eco Nuovo
1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.
1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)
1.4.2.4	Revisar del Informe
1.4.2.5	Aprobar del Informe
1.4.2.6	<i>Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación ejecutado en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado</i>
1.5	Entrega del Proyecto
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor
1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo
1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica de lo Estratégico
1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)
1.5.1.4	Revisar del concepto y práctica de Actividades Claves
1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta
1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo
1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos
1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto
1.5.1.9	<i>Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobada</i>
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto
1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor
1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables
1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión
1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor
1.5.2.5	<i>Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada</i>
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre
1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto y acta de entrega
1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto
1.5.3.3	Revisar el Informe final
1.5.3.4	Aprobar el Informe final
1.5.3.5	<i>Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada</i>

Elaborado por: Autoras

4.3.3 Secuencia de Actividades

Esta identificación de actividades requiere una estructura cronológica y secuencial, permitiendo dependencia entre sí, estas actividades se denominan predecesoras y sucesoras según corresponda.

Como entradas para definir la secuencia de actividades serán el plan para la dirección del proyecto pues se analiza la forma y el nivel de exactitud junto con otros criterios necesarios para secuenciar las actividades en relación a la línea base del alcance, también los factores ambientales de la empresa por la utilización del sistema o recursos de información y programación, adicional los activos de los procesos de la organización que enfoquen información descriptiva útil para la secuenciación de las actividades.


Este proceso, se lo fundamenta con el juicio de expertos como parte de la herramienta para sintetizar y calcular duraciones, en relación de las fases, entregables y paquetes de trabajo del proyecto, también el análisis de sistema de información para planificar, organizar y ajustar la secuencia de actividades; insertar las relaciones lógicas, valores de adelanto y retraso; y diferenciar los distintos tipos de dependencias. Y como salida se estima las actualizaciones a los documentos del proyecto.

En virtud de la descripción, se determina los siguientes conceptos:

- Actividad predecesora: Actividad que determina cuándo la actividad sucesora lógica puede comenzar o terminar.
- Actividad sucesora: Actividad que se debe realizar a continuación de la actividad predecesora.

La secuencia de las actividades del proyecto Eco Nuovo, se puede observar la Tabla #43, que advierte el Listado de Actividades más las columnas denominadas “predecesoras” y “sucesoras”, adicional la identificación numérica secuencial de las actividades, según las condiciones de Microsoft Project:

Tabla 43 Secuencia de Actividades Proyecto Eco Nuovo

	SECUENCIA DE ACTIVIDADES			
Identificación De Secuencia	Código	Actividad	Predecesora	Sucesora
1	1	ECO NUOVO		
2	1.1	Dirección de Proyecto		
3	1.1.1	Acta de Constitución		
4	1.1.1.1	Analizar Información		5
5	1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	4	6
6	1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	5	7
7	1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución Firmada	6	9
8	1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto		
9	1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	7	10
10	1.1.2.2	Desarrollar de la Gestión de Interesados	9	11
11	1.1.2.3	Desarrollar de la Gestión de Alcance	10	12
12	1.1.2.4	Desarrollar de la Gestión del Cronograma	11	13
13	1.1.2.5	Desarrollar de la Gestión de Costos	12	14
14	1.1.2.6	Desarrollar de la Gestión de Calidad	13	15
15	1.1.2.7	Desarrollar de la Gestión de Recursos	14	16
16	1.1.2.8	Desarrollar de la Gestión de las Comunicaciones	15	17
17	1.1.2.9	Desarrollar de la Gestión de los Riesgos	16	18
18	1.1.2.10	Desarrollar de la Gestión de las Adquisiciones	17	19
19	1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	18	20
20	1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados	19	77
21	1.1.3	Monitoreo y Control		
22	1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	TAREA PERIÓDICA	
23	1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	TAREA PERIÓDICA	
24	1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	TAREA PERIÓDICA	
25	1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	TAREA PERIÓDICA	
26	1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	TAREA PERIÓDICA	
27	1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	TAREA PERIÓDICA	
28	1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	TAREA PERIÓDICA	
29	1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	TAREA PERIÓDICA	
30	1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	TAREA PERIÓDICA	
31	1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	TAREA PERIÓDICA	
32	1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	TAREA PERIÓDICA	
33	1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	TAREA PERIÓDICA	

34	1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	TAREA PERIÓDICA
35	1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	TAREA PERIÓDICA
36	1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	TAREA PERIÓDICA
37	1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	TAREA PERIÓDICA
38	1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	TAREA PERIÓDICA
39	1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	TAREA PERIÓDICA
40	1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	TAREA PERIÓDICA
41	1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	TAREA PERIÓDICA
42	1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	TAREA PERIÓDICA
43	1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	TAREA PERIÓDICA
44	1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	TAREA PERIÓDICA
45	1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	TAREA PERIÓDICA
46	1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	TAREA PERIÓDICA
47	1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	TAREA PERIÓDICA
48	1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	TAREA PERIÓDICA
49	1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	TAREA PERIÓDICA
50	1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	TAREA PERIÓDICA
51	1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	TAREA PERIÓDICA
52	1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	TAREA PERIÓDICA
53	1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	TAREA PERIÓDICA
54	1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	TAREA PERIÓDICA
55	1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	TAREA PERIÓDICA
56	1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	TAREA PERIÓDICA
57	1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	TAREA PERIÓDICA
58	1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	TAREA PERIÓDICA
59	1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	TAREA PERIÓDICA

60	1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	TAREA PERIÓDICA	
61	1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	TAREA PERIÓDICA	
62	1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	TAREA PERIÓDICA	
63	1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	TAREA PERIÓDICA	
64	1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	TAREA PERIÓDICA	
65	1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	TAREA PERIÓDICA	
66	1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	TAREA PERIÓDICA	
67	1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	TAREA PERIÓDICA	
68	1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	TAREA PERIÓDICA	
69	1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	TAREA PERIÓDICA	
70	1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	TAREA PERIÓDICA	
71	1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	TAREA PERIÓDICA	
72	1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	TAREA PERIÓDICA	
73	1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	TAREA PERIÓDICA	
74	1.1.3.53	<i>Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas</i>	TAREA PERIÓDICA	
75	1.2	Contratación de Obra		
76	1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas		
77	1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	20	78
78	1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	77	79
79	1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>	78	81
80	1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato		
81	1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	79	82
82	1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	81	83
83	1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	82	84
84	1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>	83	86
85	1.2.3	Licitación		
86	1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	84	87
87	1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	86	88
88	1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	87	89
89	1.2.3.4	<i>Hito: Licitación aprobada</i>	88	91
90	1.2.4	Adjudicación		
91	1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	89	92

92	1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora	91	93
93	1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	92	94
94	1.2.4.4	Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado	93	96
95	1.2.5	Contrato		
96	1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	94	97
97	1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	96	98
98	1.2.5.3	Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado	97	101
99	1.3	Control y Aprobación de Obra		
100	1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra		
101	1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	98	102
102	1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	101	103
103	1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	102	104
104	1.3.1.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada	103	106
105	1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra		
106	1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	104	107
107	1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	106	108
108	1.3.2.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada	107	110
109	1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra		
110	1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	108	111
111	1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	110	112
112	1.3.3.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada	111	114
113	1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra		
114	1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	112	115
115	1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	114	116
116	1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	115	117
117	1.3.4.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada	116	120
118	1.4	Capacitación		
119	1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano		

120	1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	117	121
121	1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)	120	122
122	1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	121	123
123	1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	122	124
124	1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	123	125
125	1.4.1.6	Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado	124	127
126	1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad		
127	1.4.2.1	Iniciar de la capacitación al personal de Eco Nuovo	125	128
128	1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	127	129
129	1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	128	130
130	1.4.2.4	Revisar del Informe	129	131
131	1.4.2.5	Aprobar del Informe	130	132
132	1.4.2.6	Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación ejecutado en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado	131	135
133	1.5	Entrega del Proyecto		
134	1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor		
135	1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	132	136
136	1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica de lo Estratégico	135	137
137	1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)	136	138
138	1.5.1.4	Revisar del concepto y práctica de Actividades Claves	137	139
139	1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	138	140
140	1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	139	141
141	1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	140	142
142	1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	141	143
143	1.5.1.9	Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobado	142	145
144	1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto		
145	1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	143	146
146	1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan,	145	147

		Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables		
147	1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	146	148
148	1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	147	149
149	1.5.2.5	Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada	148	151
150	1.5.3	Acta de Entrega y Cierre		
151	1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto y acta de entrega	149	152
152	1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto	151	153
153	1.5.3.3	Revisar el Informe final	152	154
154	1.5.3.4	Aprobar el Informe final	153	155
155	1.5.3.5	Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada	154	

Elaborado por: Autoras

4.3.4 Estimación de duración

Las entradas para estimar la duración de las actividades serán: el plan para la dirección del proyecto para relacionar detalles técnicos que pueden influir en las estimaciones, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa y adicional los activos de los procesos de la organización.

El juicio de expertos en la planificación de entregables es la base para estimar la duración de actividades; no obstante, sistematizar el cálculo infiere en el ajuste de tiempos (inicio, ejecución y finalización) a partir del análisis de datos (análisis de alternativas) se evalúan los niveles de capacidad diaria de los recursos para determinar su nivel de participación en las actividades del proyecto y reuniones. Se exigirá una fiscalización del Director del proyecto y su equipo para garantizar los tiempos.

La precisión de fundamentos para estimar las actividades inherentes en la determinación de paquetes de trabajo, se sustenta en el análisis de la herramienta de estimación de tres puntos, también conocida como PERT, cuyas fórmulas utilizadas son:

$$\text{Media} = a + 4b + c / 6$$

$$\text{Desviación Estándar} = c - a / 6$$

Como salidas se definen las estimaciones de duración y las actualizaciones a los documentos del proyecto. Ante esta descripción en la Tabla# 44 se presenta la Estimación de 3 puntos del Proyecto Eco Nuovo. A continuación, el detalle de campos:

- Proyecto: Nombre que identifica al proyecto.
- Fecha de Estimación: Se determina la fecha de realización de la matriz.

- Responsable: Nombre de la persona delegada de realizar la estimación.
- Versión: Código secuencial de registro de cambios en la estimación.
- ID: Número asignado de identificación de la actividad según la EDT.
- Actividad: Tarea a cumplir para realización de entregable.
- Unidad: Medida cuantificable para estimar la duración.
- Optimista: Indica la mejor posibilidad para período de tiempo para tarea.
- Probable: Período previsible en condiciones normales, tomada en cuenta para formular el cronograma.
- Pesimista: Período que presentaría imprevistos o problemáticas.
- Media: Período a partir de la ecuación realizada.
- Desviación estándar: Período +/- en relación a la media.

Tabla 44 Matriz Estimación de 3 puntos Eco Nuovo

		ESTIMACIÓN DE 3 PUNTOS						
Proyecto	Eco Nuovo	Fecha de Estimación	Xxxx		Responsable	Director del Proyecto		
Versión	Xxxx							
ID	Actividad	Unidad	Optimista	Probable	Pesimista	Media	Desviación estándar	
1	ECO NUOVO							
1.1	Dirección de Proyecto							
1.1.1	Acta de Constitución							
1.1.1.1	Analizar Información	Días	4.5	5	6	5.08	0.25	
1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	Días	2.5	3	5	3.25	0.42	
1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	Días	0.5	1	2	1.08	0.25	
1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución Firmada	Días	0	0	0	0.00	0.00	
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto							
1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	Días	7	8	9	8.00	0.33	
1.1.2.2	Desarrollar de la Gestión de Interesados	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.3	Desarrollar de la Gestión de Alcance	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.4	Desarrollar de la Gestión del Cronograma	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.5	Desarrollar de la Gestión de Costos	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.6	Desarrollar de la Gestión de Calidad	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.7	Desarrollar de la Gestión de Recursos	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.8	Desarrollar de la Gestión de las Comunicaciones	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.9	Desarrollar de la Gestión de los Riesgos	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	
1.1.2.10	Desarrollar de la Gestión de las Adquisiciones	Días	2.5	3	4	3.08	0.25	

1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	Días	2.5	3	4	3.08	0.25
1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados	Días	0	0	0	0.00	0.00
1.1.3	Monitoreo y Control						
1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	Días	0.5	1	2	1.08	0.25

1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	Días	0.5	1	2	1.08	0.25

1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	Días	0.5	1	2	1.08	0.25

1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.1.3.53	<i>Hito: Reuniones ejecutadas sobre avances e informes del proyecto ejecutadas</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.2	Contratación de Obra						
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas						
1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	Días	2.5	3	4	3.08	0.25
1.2.1.2	Efectuar reunión resolutoria estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	Días	1.5	2	3	2.08	0.25
1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato						
1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	Días	2.5	3	4	3.08	0.25

1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	Días	1.5	2	3	2.08	0.25
1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	Días	0.5	1	2	1.08	0.25
1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.2.3	Licitación						
1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	Días	1.5	2.88	3	2.67	0.25
1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	Días	1.5	2	3	2.08	0.25
1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.2.3.4	<i>Hito: Licitación aprobada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.2.4	Adjudicación						
1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.2.4.4	<i>Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.2.5	Contrato						
1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	Días	2	4	4.5	3.67	0.33
1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.2.5.3	<i>Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.3	Control y Aprobación de Obra						
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra						
1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	Días	9	10	12	10.17	0.50
1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	Días	14	15	17	15.17	0.50

1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	Días	14	15	17	15.17	0.50
1.3.1.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra						
1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	Días	14	15	16.5	15.08	0.42
1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	Días	14	15	16.5	15.08	0.42
1.3.2.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra						
1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	Días	9	10	11	10.00	0.33
1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	Días	12	13	14	13.00	0.33
1.3.3.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra						
1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	Días	5	6	7	6.00	0.33
1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	Días	4	5	6	5.00	0.33
1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	Días	1.5	2	2.5	2.00	0.17
1.3.4.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.4	Capacitación						
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano						

1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	Días	1.5	2	4	2.25	0.42
1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)	Días	3	4	5	4.00	0.33
1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	Días	2.5	3	4	3.08	0.25
1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.4.1.6	<i>Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad						
1.4.2.1	Iniciar de la capacitación al personal de Eco Nuovo	Días	14	15	16	15.00	0.33
1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	Días	0.5	1	2	1.67	0.33
1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	Días	0.5	1	2	1.33	0.33
1.4.2.4	Revisar del Informe	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.4.2.5	Aprobar del Informe	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.4.2.6	<i>Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.5	Entrega del Proyecto						
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor						
1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	Días	3.5	4	5	4.08	0.25
1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica de lo Estratégico	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)	Días	1.5	2	3	2.08	0.25
1.5.1.4	Revisar del concepto y práctica de Actividades Claves	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	Días	4	5	6	5.00	0.33

1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	Días	4	5	6	5.00	0.33
1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.5.1.9	<i>Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobado</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto						
1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	Días	1.5	2	3	1.83	0.25
1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables	Días	3	4	5	3.5	0.33
1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	Días	0.5	1	1.5	0.92	0.17
1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	Días	0.5	1	1.5	0.92	0.17
1.5.2.5	<i>Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre						
1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto	Días	5	7	7	6.75	0.42
1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto	Días	1.5	3	2.5	2.83	0.33
1.5.3.3	Revisar el Informe final	Días	1.5	3	3	2.83	0.33
1.5.3.4	Aprobar del Informe final	Días	0.5	1	1.5	1.00	0.17
1.5.3.5	<i>Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada</i>	<i>Días</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>

Elaborado por: Auto

4.3.5 Desarrollar el Cronograma

Las entradas para de desarrollar el cronograma son: el plan para la dirección del proyecto para relacionar el proceso con la gestión del cronograma con base de la línea base del alcance, documentos del proyecto que identifiquen las actividades a incluir en el modelo de programación con supuestos y restricciones, adicional los factores ambientales de la empresa para validar canales de comunicación que enfoquen al desarrollo del cronograma y los activos de los procesos de la organización que pueden influir en la metodología para programar y el uso del calendario correspondiente.

Como herramientas se consideran: el método de la ruta crítica para determinar el nivel de flexibilidad al desarrollar el cronograma, también el análisis de datos, adelantos y atrasos, adicional la comprensión del cronograma con el objetivo de cumplir con las restricciones del cronograma, las fechas impuestas u otros objetivos del cronograma.

Como salidas se definen: la línea base del cronograma, el cronograma, calendarios del proyecto y actualizaciones de documentos del proyecto.

La línea base del tiempo desarrolla la visualización del cronograma y ruta crítica respectiva. La herramienta de programación es Microsoft Project.

Lo que se refiere al cronograma, determina un análisis secuencial de actividades en fechas de inicio y final de las actividades inherentes en los paquetes de trabajo, que posteriormente cumplirá con el entregable descrito en el Diccionario de la EDT.

Por otro lado, la ruta crítica permite establecer la holgura respectiva de las actividades y/o camino crítico.

A continuación, en la Figura #12 se advierte la programación de las actividades macro en el Cronograma de Eco Nuovo de forma sintetizada.

El cronograma que estipula las actividades en sus paquetes de trabajo en detalle se expone en el ANEXO #8, adicional como ANEXO #9 se presenta la Ruta Crítica del Cronograma de Eco Nuovo, ambos ejecutados en Microsoft Project:

Figura 12 Cronograma Sintetizado Eco Nuovo

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Costo	Comienzo	ene		jul		ene		jul		ene	
							18/11	17/8	17/5	14/2	14/11	14/8	13/5	10/2	10/11	
1		1	ECO NUOVO	256,5 días	\$ 536.790,...	lun 4/1/21										
2		1.1	Dirección de Proyecto	248 días	\$ 1.478,57	lun 4/1/21										
3		1.1.1	Acta de Constitución	9,88 días	\$ 172,88	lun 4/1/21										
8		1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	37,75 días	\$ 1.305,69	vie 15/1/21										
21		1.1.3	Monitoreo y control	243,88 días	\$ 0,00	vie 8/1/21										
75		1.2	Contratación de Obra	26 días	\$ 6.189,17	lun 15/3/21										
76		1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas	5 días	\$ 160,09	lun 15/3/21										
80		1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato	6,88 días	\$ 182,74	lun 22/3/21										
85		1.2.3	Licitación	6,75 días	\$ 145,86	mié 31/3/21										
90		1.2.4	Adjudicación	3 días	\$ 91,06	vie 9/4/21										
95		1.2.5	Contrato	4,38 días	\$ 5.609,42	mié 14/4/21										
99		1.3	Control y Aprobación de Obra	106 días	\$ 510.513,...	mié 21/4/21										
100		1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra	40 días	\$ 145.575,...	mié 21/4/21										
105		1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra	30 días	\$ 166.058,...	vie 18/6/21										
109		1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra	23 días	\$ 126.952,...	vie 30/7/21										
113		1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra	13 días	\$ 71.926,12	jue 2/9/21										
118		1.4	Capacitación	34,38 días	\$ 818,04	mar 21/9/21										
119		1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	11 días	\$ 383,58	mar 21/9/21										
126		1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	23,38 días	\$ 434,46	mié 6/10/21										
133		1.5	Entrega del Proyecto	42 días	\$ 17.790,60	lun 15/11/21										
134		1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor	20 días	\$ 389,12	lun 15/11/21										
144		1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto	8 días	\$ 295,96	lun 13/12/21										
150		1.5.3	Acta de Entrega y Cierre	14 días	\$ 17.105,52	jue 23/12/21										

Elaborado por: Autora

4.3.6 Controlar el cronograma

El proceso de controlar el proyecto a partir del cronograma es poder mantener actualizada la información de tiempos para para actualizar el cronograma del proyecto y poder gestionar cambios a la línea base si amerita el caso, además este proceso se debe conservar durante toda la ejecución del proyecto para validar las métricas de calidad estipuladas por el Director del proyecto en función de las políticas internas de la empresa sponsor.

Las entradas para controlar el cronograma serán: el plan de la dirección del proyecto para tomar en cuenta la gestión del cronograma en relación a las líneas bases del cronograma y de alcance, además documentos del proyecto como el calendario o datos inherentes al cronograma del proyecto. Se valida los datos de desempeño del trabajo para advertir las actividades en su inicio, su avance y las actividades que se han completado. Y se considera los activos de los procesos de la organización por su incidencia en las actividades a partir de las políticas y métodos de monitoreo.

Las herramientas que se utilizan son: análisis de datos (revisiones de desempeño del cronograma con relación a la línea base y el análisis de variación de las fechas de inicio-fin planificadas frente a las reales), el método de la ruta crítica para ayudar a determinar el estado del cronograma, controlar la variación y su impacto directo en la fecha de finalización del proyecto, y por la evaluación del avance en las actividades que podría identificar riesgos del cronograma. También se utiliza adelantos y retrasos para encontrar maneras de volver a alinear con el plan las actividades retrasadas del proyecto, y adicional la Comprensión del Cronograma.

Como salidas en el proceso de controlar el cronograma se determina: las actualizaciones del plan para la dirección del proyecto, pues se plantea verificar la gestión del cronograma, cuidar la línea base del cronograma, la línea base de costos y poder medir el desempeño relacionándolo con las métricas de variación sobre la tolerancia que específica las políticas de la empresa sponsor. Además de las actualizaciones a los documentos del proyecto que influyen en el registro de supuestos, registro de riesgos, el cronograma, el calendario, entre otros.

4.4 Gestión de Costos

Este proceso implica todas las fases necesarias para estimar los costos del proyecto que permita completar todas las actividades del mismo y para llevar el control respectivo del presupuesto aprobado. La gestión de costos infiere en: el plan de gestión de costos, línea base de costos y requisitos de financiamiento del proyecto.

4.4.1 Plan de Gestión de Costos

Consiste en determinar los procedimientos, políticas y gestiones necesarias para el proceso guía y planificación sobre el control del proyecto. Adicional se establece las estimaciones y lineamientos de la dirección del costo.

Como entradas para el plan de gestión de costos serán: el Acta de Constitución del proyecto que proporciona los recursos financieros preaprobados a partir de los cuales se desarrollan los costos detallados del proyecto, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización que emiten políticas a seguir, datos financieros y procesos para el control financiero.

Como herramientas se estiman: el juicio de expertos con pericia especializada en gestión de costos en proyectos similares, análisis de datos para determinar estrategias financieras y reuniones donde el equipo del proyecto en conjunto con los interesados que corresponda, tomar decisiones relativas a los costos del proyecto. Como salida será el plan de gestión de costos.

4.4.2 Estimación de costos

Para realizar las estimaciones se consideran las siguientes entradas: el Plan para la dirección del proyecto, Documentos del proyecto que inciden en actividades inherentes al costo, Factores ambientales de la empresa y Activos de los procesos de la organización mediante políticas internas de estimación de costos e información histórica relacionada a costos. Las técnicas que usan el Director del Proyecto y su Equipo para la estimación de costos para cada fase, entregable y paquetes de trabajo, se basan en la factibilidad de análisis e información, a continuación, su detalle:

- Juicios de expertos: Son los criterios fundamentados por profesionales según el área de estimación, en base a la experiencia, conocimiento y formación.

Como salida se definen: las estimaciones de costos y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.4.2.1 Umbrales de Medida

Para recurso estimado se identifica las unidades para su medición. En la Tabla #45 se expone estas directrices cuantificables:

Tabla 45 Umbrales de Medida estimar costo del proyecto

Tipo de Recurso	Unidad de Medida
Trabajo	Dólares americanos \$
Costo	Unidades - Dólares americanos \$
Material	Costo/Hora - Dólares americanos \$

Elaborado por: Autoras

4.4.2.2 Umbral de Costo

En referencia al control y monitoreo del costo en el desempeño ejecutado, se define que el umbral es de +/- 10% del valor total del presupuesto, esto ha sido establecido por el sponsor del proyecto con base a sus políticas internas y experiencias de proyectos similares. Para tal caso, el director del proyecto y su equipo, son responsables de explicar la acción del costo y su producción en las fases del proyecto, además de emitir notificaciones si esta variación permitida excede, pues se debe optar por medidas resolutivas que corrijan o prevengan, según amerite el caso.

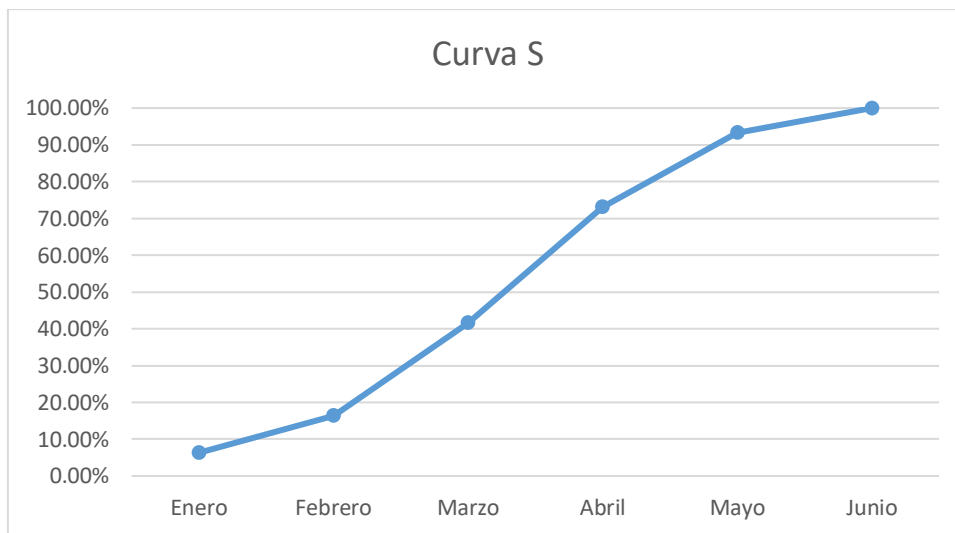
4.4.2.3 Metodología para medir el desempeño de los costos

Para monitorear y realizar el control del desempeño de los costos del proyecto, se utiliza el método EVM (Análisis de Valor Ganado), aplicado en cada actividad, lo que facilita comparar la cantidad de trabajo planificado (PV) con la cantidad de trabajo realizado (EV) y el costo real (AC). A continuación, la descripción:

- Valor Planificado (PV): Es el presupuesto confirmado y autorizado que se asigna para la programación del trabajo. Se asigna a la actividad para completar el entregable que establece la EDT.
- Valor Ganado (EV): Es la medida de la ejecución que se ha completado del trabajo programado, en relación al presupuesto autorizado.
- Costo Real (AC): Es el costo incurrido por el trabajo ejecutado en la actividad inherente en un tiempo determinado.

En virtud de lo expuesto, se debe analizar continuamente la gráfica de la curva S generada en la herramienta de programación Microsoft Project. A partir de este contexto, el director y equipo del proyecto, pueden estimar conmutaciones, variaciones, proyecciones o pronósticos a través de la medición del desempeño del costo y/o presupuesto hasta su finalización. A continuación, la Figura #13 muestra el formato analítico ejemplo de la Curva S a utilizar:

Figura 13 Gráfica Curva S, formato analítico a utilizar



Elaborado por: Autoras

4.4.2.4 Proceso de Gestión de Costos

A partir del análisis previsto de la estimación, umbrales y metodología sobre los costos, se relaciona la EDT para establecer lineamientos en las políticas para el plan de costos de las fases, entregables y paquetes de trabajo, actividades que están inherentes en la asignación del presupuesto. A continuación, en la Tabla #46 se advierte la estimación de costos por actividad en referencia a los interesados, recursos y su aplicación, algunos valores asume el sponsor por política interna de incremento de cartera de producto: (esta información se encuentra de manera explícita en el documento de Microsoft Project)

Tabla 46 Estimación de los costos de los recursos del proyecto

Cód. Act. EDT	Actividad	Nombre Recurso	Tipo	Disp.	Cantidad	Costo/Hora	Costo Total
1	ECO NUOVO						\$ 539.066,41
1.1	Dirección de Proyecto						\$1.478,57
1.1.1	Acta de Constitución						\$172,88
1.1.1.1	Analizar Información						\$102,70
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$ 97,20
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$ 3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$ 2,00
1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución						\$61,82
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	1%	1	\$ 2,43	\$ 58,32
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$ 3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución						\$8,36
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$ 4,86
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$ 3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución Firmada						

1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto					\$1.305,69	
1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes						\$338,94
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$155,52
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$88,96
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$88,96
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
1.1.2.2	Desarrollar la Gestión de Interesados						\$130,54
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$58,32
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-
Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-		
1.1.2.3	Desarrollar la Gestión de Alcance						\$94,07
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$41,31
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-		

1.1.2.4	Desarrollar la Gestión del Cronograma						\$94,07
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$41,31
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Ing. Andrea Oroasco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
1.1.2.5	Desarrollar la Gestión de Costos						\$94,07
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	1%	1	\$ 2,43	\$41,31
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Ing. Andrea Oroasco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	-	-
1.1.2.6	Desarrollar la Gestión de Calidad						\$88,86
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$38,88
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24
		Ing. Andrea Oroasco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
1.1.2.7	Desarrollar la Gestión de Recursos						\$130,54
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$58,32
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Ing. Andrea Oroasco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-

		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-	
1.1.2.8	Desarrollar la Gestión de las Comunicaciones							\$94,07
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$41,31	
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63	
		Ing. Andrea Oroscó	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63	
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-	
1.1.2.9	Desarrollar la Gestión de los Riesgos							\$94,07
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$41,31	
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63	
		Ing. Andrea Oroscó	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63	
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-	
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	-	-	
1.1.2.10	Desarrollar la Gestión de las Adquisiciones							\$99,28
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$43,74	
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$25,02	
		Ing. Andrea Oroscó	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$25,02	
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	-	-	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Torres y Torres	Costo	-	1	-	-	

1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto						\$47,18
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	80%	1	\$ 1,39	\$11,12
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados						
1.1.3	Monitoreo y Control						
1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA					
1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA					
1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA					
1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA					

1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

	supervisión del Proyecto. Reunión 17	
1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

	supervisión del Proyecto. Reunión 30	
1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

	supervisión del Proyecto. Reunión 43	
1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA					
1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA					
1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA					
1.1.3.53	Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas						
1.2	Contratación de Obra						\$6.189,17
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas						\$160,09
1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso						\$92,07
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$41,31
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$23,63
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando						\$68,02
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$29,16
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$16,68

	observaciones sobre las propuestas en concurso	Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$16,68	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-	
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-	
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Vehículo	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
1.2.1.3	Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado							
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato						\$182,74	
1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras							\$95,18
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$58,32	
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-		
1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra							\$64,62
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$38,38	
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,54	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-	
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-		
1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra							\$22,94
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	

1.2.2.4	Hito: Partida Presupuestaria aprobada						
1.2.3	Licitación					\$145,86	
1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión					\$88,86	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$38,88
		Ing. Andrea OroSCO	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24
		Ing. Felipe García Torres y Torres	Trabajo	70%	1	-	-
		Torres y Torres	Costo	-	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
	Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato					\$42,38	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$38,88
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		Torres y Torres	Costo	-	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso					\$14,62	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1		\$11,12
		Equipo Informático	Material	-	1		\$3,50
1.2.3.4	Hito: Licitación aprobada						
1.2.4	Adjudicación					\$91,06	
1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes					\$34,06	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	-	-

		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora							\$34,06
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12	
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-	
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación							\$22,94
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Vehículo	Trabajo	-	1	-	-	
1.2.4.4	<i>Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado</i>							
1.2.5	Contrato						\$5.609,42	
1.2.5.1	Elaborar del Contrato						\$79,90	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$48,60	
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$27,80	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Abg. Jabier Macías	Trabajo	50%	1	-	-	
1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo						\$5.529,52	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$5.510,08	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.2.5.3	<i>Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado</i>							

1.3	Control y Aprobación de Obra					\$510.513,73	
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra					\$145.575,99	
1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.					\$55.198,04	
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$55.100,80
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$91,74
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.					\$8.277,06	
		Empresa Constructora	Costo	10%	1	\$688,76	\$8.265,12
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	5%	1	\$ 1,39	\$8,34
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Vehículo 2a	Trabajo	5%	1	-	\$0,10
1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.					\$82.100,89	
		Empresa Constructora	Costo	99%	1	\$688,76	\$82.192,44
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	99%	1	\$ 1,39	\$136,46
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
		Vehículo 2	Trabajo	99%	1	-	\$1,98
1.3.1.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada						

1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra					\$166.058,94	
1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)						\$83.031,38
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$82.651,20
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$240,57
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$137,61
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo						\$83.027,56
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$82.651,20
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$238,14
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$136,22
		Torres y Torres	Costo	-	1	-	-
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
1.3.2.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada</i>						
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra					\$126.952,68	
1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.						\$55.194,54
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$55.100,80
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$91,74
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario						\$71.758,54
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$71.631,04

	médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$125,10
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00
1.3.3.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada</i>						
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra						\$71.926,12
1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines						\$33.176,46
	Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$33.060,48	
	Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$56,99	
	Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$56,99	
	Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna						\$27.644,14
	Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$27.550,40	
	Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$45,87	
	Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$45,87	
	Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-	
	Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra						\$11.105,52
	Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$11.020,16	
	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	80%	1	\$ 2,43	\$38,88	
	Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24	
	Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24	
	Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
	Vehículo 2	Trabajo	100%	1	-	\$2,00	
1.3.4.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada</i>						

1.4	Capacitación						\$3.090,84
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano						\$1.216,94
1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor						\$222,75
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$31,50
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$18,07
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$18,07
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
	Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$ 9,47	\$151,52	
1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)						\$462,84
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$72,90
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$41,70
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$41,70
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$ 9,47	\$ 303,04
1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.						\$355,82
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$58,32
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50

		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$ 9,47	\$227,28
1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación						\$96,27
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$17,01
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	3	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$ 9,47	\$75,76
1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación						\$79,26
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$ 9,47	\$75,76
1.4.1.6	<i>Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado</i>						
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad						\$1.873,90
1.4.2.1	Iniciar la capacitación al personal de Eco Nuovo						\$1.473,50
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$166,80
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$166,80
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
		Personal Eco Nuovo	Costo	-	Nómina	-	-
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$9,47	\$1.136,40
1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir						\$101,50
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12

	de las pruebas estipuladas.	Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Personal Eco Nuovo	Costo	-	Nómina	-	-	
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$9,47	\$75,76	
1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)							\$101,50
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12	
		Ing. Sara Sempértégui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$9,47	\$75,76	
1.4.2.4	Revisar el Informe							\$98,70
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44	
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	100%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$9,47	\$75,76	
1.4.2.5	Aprobar el Informe							\$98,70
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	\$ 2,43	\$19,44	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	\$9,47	\$75,76	
1.4.2.6	Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado							

1.5	Entrega del Proyecto					\$17.794,10	
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor					\$389,12	
1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo					\$47,98	
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$44,48
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.5.1.2	Revisar del concepto y práctica de lo Estratégico					\$45,18	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)					\$42,38	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$38,88
	Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
1.5.1.4	Revisar el concepto y práctica de Actividades Claves					\$14,62	
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones,					\$100,70	
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-

	Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$97,20	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo							\$14,62
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$11,12	
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos							\$100,70
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$97,20	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto							\$22,94
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-	
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	
1.5.1.9	<i>Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobado</i>							
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto						\$299,46	
1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor							\$89,86
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$38,88	
		Ing. Andrea Oroscó	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24	
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$22,24	
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-	
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50	

1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables						\$166,72
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$77,76
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$44,48
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$44,48
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión						\$22,94
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor						\$22,94
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
1.5.2.5	<i>Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada</i>						
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre					\$17.105,52	
1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto						\$295,26
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$136,08
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$77,84
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$77,84
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-

41.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto						\$128,54
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$58,32
		Ing. Andrea Oroscó	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
1.5.3.3	Revisar el Informe final						\$16.658,75
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$58,32
		Ing. Andrea Oroscó	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	\$ 1,39	\$33,36
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	-	-
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	-	-
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	-	-
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	-	-
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	\$688,76	\$16.530,24
		Equipo Informático	Material	-	1	-	\$3,50
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	-	-
1.5.3.4	Aprobar el Informe final						\$22,94
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	-	-
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	\$ 2,43	\$19,44
		Equipo Informático	Material	-	-	-	\$3,50
1.5.3.5	<i>Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada</i>						

Elaborado por: Autoras

4.4.3 Determinar el Presupuesto

Para determinar el presupuesto se consideran las siguientes entradas: el plan para la dirección del proyecto a partir de la revisión de los planes de gestión de costos y recursos, adicional por la relación con la línea base del alcance, también documentos del proyecto, acuerdos por La información aplicable relativa al contrato y los costos asociados al proyecto en general, factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización que inciden en la determinación del presupuesto, tales como las políticas, procedimientos, métodos, información histórica, entre otros.

Como herramientas se definen: el juicio de expertos por su pericia en proyectos similares, el análisis de datos, revisar la información histórica para enfocar las estimaciones paramétricas o estimaciones análogas, la conciliación del límite de financiamiento y el financiamiento que implica la adquisición de fondos para los proyectos, que en este caso será directo con la empresa sponsor SILVERHOTELS.

Como salidas serán: la línea base de costos que es aprobada por el sponsor y director del proyecto para el presupuesto del proyecto con todas sus fases, requisitos de financiamiento del proyecto y las actualizaciones a los documentos del proyecto que tengan relación con el presupuesto.

4.4.3.1 Línea Base de Costos

La línea base de costos para este proyecto de la siguiente manera: El total de la Actividades del proyecto + Reserva de Contingencia, se la expone el Tabla # 47.

4.4.3.2 Reserva de Contingencia

El Proyecto Eco Nuovo es una idea de negocio anexa a SilverHotels, determinando una propuesta de valor que involucra las políticas de la empresa Sponsor, por lo cual esta organización dentro de su plan de incremento de cartera, tiene un presupuesto destinado a la reserva de contingencia que sería el 10% del costo total de actividades del proyecto.


4.4.3.3 Reserva de Gestión

De la misma manera la empresa Sponsor, en sus políticas de incremento de cartera de productos, advierte internamente una reserva de gestión para el proyecto en mención que sería el 5% del del costo total de actividades del proyecto.

4.4.3.4 Presupuesto General del Proyecto

El presupuesto de Eco Nuovo se basa en el análisis del alcance a través de la evaluación de las fases, entregables y paquetes de trabajo establecidos en la EDT, además de la correlación con el análisis financiero en su proyección de costos y gastos, presupuesto de construcción e inversiones iniciales. Para fundamentar este parámetro se utiliza las técnicas mencionadas en la estimación, que son la paramétrica, juicio experto y analógico de una forma equilibrada para dar sustento válido en su determinación. A continuación, en la Tabla #47 se identifica en el presupuesto general del proyecto que incluye el costo de las actividades, reserva de gestión y reserva de contingencia.


Tabla 47 Línea Base de Costo del Proyecto

 Presupuesto del Proyecto ECO NUOVO		
Elaborado por:	MPG Fernanda Alarcón	Fecha: xx/xx/xx
Aprobado por:	Lic. Andrea Cajas	Fecha: xx/xx/xx
EDT	NOMBRE DE ACTIVIDAD	COSTO
1	ECO NUOVO	
1.1	Dirección de Proyecto	\$ 1.478,57
1.1.1	Acta de Constitución	\$ 172,88
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	\$ 1.305,69
1.1.3	Monitoreo y Control	\$ -
1.2	Contratación de Obra	\$ 6.189,17
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas	\$ 160,09
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato	\$ 182,64
1.2.3	Licitación	\$ 145,86
1.2.4	Adjudicación	\$ 91,06
1.2.5	Contrato	\$ 5.609,42
1.3	Control y Aprobación de Obra	\$ 510.513,73
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra	\$ 145.575,99
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra	\$ 166.058,94
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra	\$ 126.952,68
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra	\$ 71.926,12
1.4	Capacitación	\$ 3.090,84
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	\$ 1.216,94
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	\$ 1.873,90
1.5	Entrega del Proyecto	\$ 17.794,10
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor	\$ 389,12
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto	\$ 299,46
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre	\$ 17.105,52
Total Actividades del Proyecto		\$ 539.066,41
Reserva de Contingencia (10% de Total Actividades del Proyecto)		\$ 53.906,64
Línea Base de Costos		\$ 592.963,05
Reserva de Gestión (5% de Total Actividades del Proyecto)		\$ 26.953,32
Presupuesto General del Proyecto		\$ 619.916,37

Elaborado por: Autoras

Adicional a las vistas del presupuesto por recursos en la actividad (Tabla # 46) y el presupuesto por entregable (Tabla #47), se añaden 3 vistas más, que serán el presupuesto por fases (Tabla #48), el presupuesto por actividad del proyecto (Tabla #49), y el presupuesto por trimestre (Tabla #50).

Tabla 48 Presupuesto Fases

 Presupuesto por Fases ECO NUOVO		
Elaborado por:	MPG Fernanda Alarcón	Fecha: xx/xx/xx
Aprobado por:	Lic. Andrea Cajas	Fecha: xx/xx/xx
EDT	NOMBRE DE ACTIVIDAD	COSTO
1	ECO NUOVO	
1.1	Dirección de Proyecto	\$ 1.478,57
1.2	Contratación de Obra	\$ 6.189,17
1.3	Control y Aprobación de Obra	\$ 510.513,73
1.4	Capacitación	\$ 3.090,84
1.5	Entrega del Proyecto	\$ 17.794,10
	Total Actividades del Proyecto	\$ 539.066,41

Elaborado por: Autoras

Tabla 49 Presupuesto por Actividad del Proyecto

EDT	Nombre de la Tarea	Costo
1	ECO NUOVO	\$ 539.066,41
1.1	Dirección de Proyecto	\$ 1.478,57
1.1.1	Acta de Constitución	\$ 172,88
1.1.1.1	Analizar Información	\$ 102,70
1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	\$ 61,82
1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	\$ 8,36
1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución firmada	\$ 0,00
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	\$ 1.305,69
1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	\$ 338,94
1.1.2.2	Desarrollar la Gestión de Interesados	\$ 130,54
1.1.2.3	Desarrollar la Gestión de Alcance	\$ 94,07
1.1.2.4	Desarrollar la Gestión del Cronograma	\$ 94,07
1.1.2.5	Desarrollar la Gestión de Costos	\$ 94,07
1.1.2.6	Desarrollar la Gestión de Calidad	\$ 88,86
1.1.2.7	Desarrollar la Gestión de Recursos	\$ 130,54
1.1.2.8	Desarrollar la Gestión de las Comunicaciones	\$ 94,07
1.1.2.9	Desarrollar la Gestión de los Riesgos	\$ 94,07
1.1.2.10	Desarrollar la Gestión de las Adquisiciones	\$ 99,28
1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	\$ 47,18
1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados	\$ 0,00
1.1.3	Monitoreo y control	\$ 0,00
1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	\$ 0,00
1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	\$ 0,00
1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	\$ 0,00
1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	\$ 0,00

1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	\$ 0,00
1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	\$ 0,00
1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	\$ 0,00
1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	\$ 0,00
1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	\$ 0,00
1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	\$ 0,00
1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	\$ 0,00
1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	\$ 0,00
1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	\$ 0,00
1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	\$ 0,00
1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	\$ 0,00
1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	\$ 0,00
1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	\$ 0,00
1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	\$ 0,00
1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	\$ 0,00
1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	\$ 0,00
1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	\$ 0,00
1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	\$ 0,00
1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	\$ 0,00
1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	\$ 0,00
1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	\$ 0,00
1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	\$ 0,00
1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	\$ 0,00
1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	\$ 0,00
1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	\$ 0,00
1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	\$ 0,00
1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	\$ 0,00
1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	\$ 0,00
1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	\$ 0,00

1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	\$ 0,00
1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	\$ 0,00
1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	\$ 0,00
1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	\$ 0,00
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	\$ 0,00
1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	\$ 0,00
1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	\$ 0,00
1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	\$ 0,00
1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	\$ 0,00
1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	\$ 0,00
1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	\$ 0,00
1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	\$ 0,00
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	\$ 0,00
1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	\$ 0,00
1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	\$ 0,00
1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	\$ 0,00
1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	\$ 0,00
1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	\$ 0,00
1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	\$ 0,00
1.1.3.53	Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas	\$ 0,00
1.2	Contratación de Obra	\$ 6.189,17
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas	\$ 160,09
1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	\$ 92,07
1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	\$ 68,02
1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>	\$ 0,00
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato	\$ 182,74
1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	\$ 95,18
1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	\$ 64,62
1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	\$ 22,94
1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>	\$ 0,00
1.2.3	Licitación	\$ 145,86
1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	\$ 88,86
1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	\$ 42,38
1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	\$ 14,62
1.2.3.4	<i>Hito: Licitación aprobada</i>	\$ 0,00
1.2.4	Adjudicación	\$ 91,06

1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	\$ 34,06
1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora ganadora	\$ 34,06
1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	\$ 22,94
1.2.4.4	Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado	\$ 0,00
1.2.5	Contrato	\$ 5.609,42
1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	\$ 79,90
1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	\$ 5.529,52
1.2.5.3	Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado	\$ 0,00
1.3	Control y Aprobación de Obra	\$ 510.513,73
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra	\$ 145.575,99
1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	\$ 55.198,04
1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	\$ 8.277,06
1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	\$ 82.100,89
1.3.1.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada	\$ 0,00
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra	\$ 166.058,94
1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	\$ 83.031,38
1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	\$ 83.027,56
1.3.2.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada	\$ 0,00
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra	\$ 126.952,68
1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	\$ 55.194,54
1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	\$ 71.758,14
1.3.3.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada	\$ 0,00
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra	\$ 71.926,12
1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	\$ 33.176,46
1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	\$ 27.644,14
1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	\$ 11.105,52
1.3.4.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada	\$ 0,00
1.4	Capacitación	\$ 3.090,84
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	\$ 1.216,94
1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	\$ 222,75
1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)	\$ 462,84
1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	\$ 355,82
1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	\$ 96,27
1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	\$ 79,26
1.4.1.6	Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado	\$ 0,00
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	\$ 1.873,90
1.4.2.1	Iniciar la capacitación al personal de Eco Nuovo	\$ 1.473,50
1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	\$ 101,50
1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes,	\$ 101,50

	resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	
1.4.2.4	Revisar el Informe	\$ 98,70
1.4.2.5	Aprobar el Informe	\$ 98,70
1.4.2.6	Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado	\$ 0,00
1.5	Entrega del Proyecto	\$ 17.794,10
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor	\$ 389,12
1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	\$ 47,98
1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica el Plan Estratégico Corporativo	\$ 45,18
1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión	\$ 42,38
1.5.1.4	Revisar el concepto y práctica de Actividades Claves	\$ 14,62
1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	\$ 100,70
1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	\$ 14,62
1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	\$ 100,70
1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	\$ 22,94
1.5.1.9	Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobado	\$ 0,00
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto	\$ 299,46
1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	\$ 86,86
1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables	\$ 166,72
1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	\$ 22,94
1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	\$ 22,94
1.5.2.5	Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada	\$ 0,00
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre	\$ 17.105,52
1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto	\$ 295,26
1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto	\$ 128,54
1.5.3.3	Revisar el Informe final	\$ 16.658,78
1.5.3.4	Aprobar el Informe final	\$ 22,94
1.5.3.5	Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada	\$ 0,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 50 Presupuesto por Trimestre

ECO NUOVO	TOTAL \$ 539.066,41
Primer trimestre	\$ 1.967,26
Segundo trimestre	\$ 317.335,41
Tercer trimestre	\$ 200.095,74
Cuarto trimestre	\$ 19.668,00

Elaborado por: Autoras

4.4.3.5 Requisitos de Financiamiento

El Proyecto Eco Nuovo, es identificado como un producto viable, que estima potenciar la cartera de oferta de la compañía SilverHotels, en una Construcción e Implementación de un Centro de Alojamiento para fomentar el turismo ecológico en la zona rural de Manta Bosque de Pacoche, por consiguiente, el requisito de financiamiento se identifica y se confirma, que el presupuesto enunciado por el Director del Proyecto, lo asume la empresa sponsor en un aporte total del 100%, es decir, no existirá un crédito o financiamiento externo. A continuación, se presenta una tabla donde se identifica la entrega paulatina y cronológica de desembolsos para el avance organizado del proyecto, estos desembolsos se realizarán en 5 etapas:

Tabla 51 Detalle de Desembolsos

EDT	ETAPAS DE ECO NUOVO	FECHA	DESEMBOLSO
1.1	Dirección del Proyecto	lun 4/1/21	\$ 1.478,57
1.2	Contratación de Obra	lun 15/3/21	\$ 6.189,17
1.3	Control y Aprobación de Obra	mié 21/4/21	\$ 510.513,73
1.4	Capacitación	mar 21/9/21	\$ 3.090,84
1.5	Entrega del Proyecto	lun 15/11/21	\$ 17.794,10
TOTAL			\$539.066,41

Elaborado por: Autoras

4.4.4 Controlar el presupuesto

Como entradas para controlar el presupuesto se definen: el plan para la dirección del proyecto a partir de la relación con el plan de gestión de costos, la línea base de costos y la métricas del desempeño o comportamiento del avance del proyecto, también documentos del proyecto, el financiamiento del proyecto, datos de desempeño del trabajo que contengan datos explícitos del estado del proyecto, y los activos de los procesos de la organización por su enfoque en las políticas del sponsor y métodos de exponer informes o el monitoreo.

Como herramientas están: el juicio de experto, análisis de datos (análisis de valor ganado para comparar la línea base de costos versus el desempeño real de los costos y análisis de variación del costo para evaluar el valor ganado frente al costo real) y sistemas de información para la dirección del proyecto a partir de programas informáticos. Como salidas están las solicitudes de cambios y actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.5 Gestión de la Calidad

La Gestión de Calidad describe e incluye procesos para asegurar y controlar la calidad en el desarrollo del proyecto, a partir de las políticas establecidas por el Director y Sponsor, con el fin de satisfacer las planificaciones previamente determinadas.

4.5.1 Plan de Gestión de la Calidad

Este proceso permite generar documentación que fundamenta el control y mejorar continuamente las actividades del proyecto, adicional identifica los estándares de los entregables en su cumplimiento respectivo.

Como entradas se determinan: el Acta de Constitución del proyecto que proporciona una descripción de las características del proyecto, el plan para la dirección del proyecto a partir de la relación con los planes de gestión de los requisitos, gestión de los riesgos y el del involucramiento de los interesados, tomando en cuenta la línea base del alcance, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa que pueden influir tales como la distribución geográfica, estructura organizacional, condiciones de trabajo, operatividad del proyecto con base a sus entregables, entre otras. Adicional los activos de los procesos la organización.

Como herramientas se utilizarán el juicio de expertos con su pericia en la temática de métricas de calidad con proyectos similares, análisis de datos y reuniones donde se traten temas de controles, inspecciones y supervisión para con el cumplimiento de la línea base general del proyecto. Como salidas se advierten: el plan de gestión de la calidad, las métricas de calidad de tal manera en que el proceso de Controlar la Calidad se verifique el cumplimiento de lo planificado y variaciones permitidas.

4.5.1.1 Estándares de Calidad

En la estimación de estándares de calidad y su cumplimiento se aplicará el juicio de expertos y la dirección de todo el equipo del proyecto, en base a matrices de aseguramiento que garanticen la corrección o prevención según corresponda; no obstante, el involucramiento directo de políticas y normativos funcionales de la compañía SilverHotels, empresa sponsor, pues de tal manera los implicados puede proceder a monitorear de cerca las actividades inherentes, fases, entregables y paquetes de trabajo.

Política de Calidad de la Oficina de Proyectos de la Compañía Sponsor SILVERHOTELS

El Director y el equipo de proyecto se comprometen a ser socialmente responsables brindando a nuestros clientes y consumidores servicios seguros e innovadores. Este compromiso significa que nuestro equipo y asociados asumen la responsabilidad de proteger constantemente a nuestros consumidores y clientes.

El Director del Proyecto y cada miembro del equipo del proyecto se comprometen a los siguientes principios:

1.- Proporcionar y actualizar políticas y procedimientos corporativos de calidad y seguridad alineados con estándares internacionales de referencia como ISO 9001.

2.- Asegurar que los proveedores contratados para el proyecto sean calificados y cumplidores de las normas internas de la compañía SILVERHOTELS, auditorías de terceros y requisitos reglamentarios aplicables.

3.- Ofrecer servicios que cumplan los requisitos y expectativas de nuestros clientes, consumidores y agencias reguladoras, desarrollando e infundiendo confianza continua en la compañía SILVERHOTELS.

4.- Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad y seguridad con el fin de garantizar la seguridad de nuestros servicios, prevenir incidentes de calidad y mitigar los riesgos.

5.- Promover la cultura de “Pensar como dueño” y la comunicación frecuente entre todos los miembros del equipo de proyectos y proveedores a través de políticas y procedimientos, educación, formación y orientación, supervisión y comunicación eficaz.

4.5.1.2 Objetivos de la Calidad del proyecto

- Obj.QA 1: Completar el proyecto en el período de 1 año, establecido y aprobado en la Gestión de Cronograma.
- Obj.QA 2: Cumplir con las especificaciones de cada entregable, presentadas y aprobadas en la Gestión del Alcance.
- Obj.QA 3: Cumplir con la Línea Base de Costo presupuestada de \$ 539.066,41 en la ejecución de las actividades del proyecto.

4.5.1.3 Responsables

El Director del Proyecto tiene la responsabilidad inmediata de que la ejecución del proyecto Eco Nuovo cumpla con el alcance, tiempo y costo planificado, además que se encuentre dentro de los estándares de calidad que exige el sponsor y los lineamientos establecidos por el equipo conjunto del proyecto. Sin embargo, también se debe considerar que parte de controlar la Calidad son los miembros del equipo del proyecto y los Gerentes de las áreas respectivas, priorizando que el funcionamiento de procesos para la consecución de los entregables esté debidamente desarrollado.

En lo que concierne a la calidad, el Director de Proyecto como máximo responsable, debe formular y realizar:

- Supervisión y control de fases, entregables y paquetes de trabajo.
- Evaluar los avances si corresponden a la planificación estimada.
- Tomar decisiones correctivas o preventivas si el caso amerita.
- Confirmar el cumplimiento de las decisiones tomadas.
- Salvaguardar las políticas y normativas que determina el sponsor.
- Orientar al equipo de trabajo en la realización de actividades relacionadas directa e indirectamente con el proyecto.
- Coordinar los cambios pertinentes para que no se perjudique la planificación.

Los responsables de monitorear, inferir y direccionar la calidad del proyecto son:

1. MGP Fernanda Alarcón, Director del Proyecto.
2. Ing. Sara Sempértegui, Equipo del Proyecto.
3. Ing. Andrea Orosco, Equipo del Proyecto.

En términos periódicos, deben exponer con fundamento la evolución del proyecto a interesados concretos y un Feedback, que corresponda a la documentación de resultados a través del tiempo ejecutable del trabajo. Cabe resaltar que la presentación de resultados se realiza en las reuniones ya programadas en el cronograma con los Stakeholders que correspondan al área de conocimiento, sponsor, director y equipo de proyecto. De igual manera, los integrantes del Equipo del Proyecto tienen la autonomía de determinar y reportar indicios de problemáticas, incumplimiento de políticas y afectaciones de las líneas bases.

Para la identificación de roles y responsabilidades en el entorno de la calidad del proyecto, se utilizará Matriz RACI que especifica los siguientes parámetros:

Tabla 52 Detalle Matriz RACI

ESPECIFICACIÓN DE ROLES		
R	Responsible	Responsable
A	Accountable	Aprobador
C	Consulted	Consultado
I	Informed	Informado

Elaborado por: Autoras

Según los lineamientos de práctica y ejecución de las Fases del proyecto, se advierte una matriz de responsabilidad de control de calidad a partir del análisis RACI. Cabe destacar que los parámetros de indicador se determinan a partir de la identificación de la EDT y del grupo de interés directo que son: Director del Proyecto, Equipo del Proyecto, Gerentes de Áreas específicas de la empresa Sponsor y Sponsor.

Tabla 53 Matriz RACI según las Fases del Proyecto

FASES	Director del Proyecto	Equipo del Proyecto	Gerentes de Áreas-SilverHotels	Sponsor
Dirección del Proyecto	R-A	R	C	I-A
Contratación de Obra	R-A	R	C	I-A
Control y Aprobación de Obra	R-A	R	C	I-A
Capacitación	R-A	R	C	I-A
Entrega del Proyecto	R-A	R	C	I-A


Elaborado por: Autoras

4.5.1.4 Actividades de control e inspección de calidad previstas

Las actividades de control y de gestión de calidad previstas en el proyecto infieren en una constante regulación de las fases, entregables y paquetes de trabajo, las cuales estarán en verificación y aprobación por parte del Director del Proyecto y del Sponsor. Todas las actividades que sistematizan la calidad del desempeño, en su alcance, costo y tiempo, deben contrastar con los informes detallados por los responsables, aprobadores, consultores y remitentes desde inicio a fin del proyecto.

A continuación, se advierte una matriz con actividades de control e inspección previstas para el proyecto Eco Nuovo:

Tabla 54 Matriz de Actividades e Inspección de Calidad

 MATRIZ DE ACTIVIDADES E INSPECCIÓN DE CALIDAD					
Nombre del Proyecto		ECO NUOVO			
Revisión		XXXX			
EDT	ENTREGABLES	ESTÁNDARES DE CALIDAD	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL Y	OBJETIVO DE CALIDAD
1.1	Dirección del Proyecto				
1.1.1	Acta de Constitución	Guía del PMBOK, Sexta Edición.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones semanales para revisión de informes de avances del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y Aprobación final del Director del proyecto y Sponsor. Cumplan Check List Informes de avances 	<ul style="list-style-type: none"> Obj. QA 1 Obj. QA 2 Obj. QA 3
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	Guía del PMBOK, Sexta Edición.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de todo el equipo, reuniones semanales Revisar las políticas de la oficina de proyectos de la compañía sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del Director y Equipo del Proyecto. Aprobación final del Director y Sponsor. Cumplan Check List 	<ul style="list-style-type: none"> Obj. QA 1 Obj. QA 2 Obj. QA 3
1.1.3	Monitoreo y Control	Comunicación Estratégica gestionada y aplicada.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de todo el equipo, reuniones semanales Revisión del avance del cronograma Inspecciones en obra 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación final del Director del proyecto y Sponsor. Cumplan Check List 	<ul style="list-style-type: none"> Obj. QA 1 Obj. QA 2 Obj. QA 3

1.2		Contratación de Obra			
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas	Políticas y procedimientos internos de SilverHotels sobre la contratación y adquisición de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones para coordinar lineamientos técnicos y legales 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del Director, Equipo del Proyecto, y Gerentes de áreas específicas de la empresa Sponsor. Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> Obj. QA 2 Obj. QA 3
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato	Políticas y procedimientos internos de SilverHotels sobre la contratación y adquisición de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones para analizar la partida en relación al presupuesto del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del Director, Equipo del Proyecto, y Gerentes de áreas específicas de la empresa Sponsor. Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> Obj. QA 2 Obj. QA 3
1.2.3	Licitación	Políticas y procedimientos internos de SilverHotels sobre la contratación y adquisición de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones para determinar cláusulas y condiciones del contrato de obra 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del Director, Equipo del Proyecto, y Gerentes de áreas específicas de la empresa Sponsor. Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> Obj. QA 2 Obj. QA 3
1.2.4	Adjudicación	Políticas y procedimientos internos de SilverHotels sobre la contratación y adquisición de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones para advertir la selección de la empresa constructora elegida por proceso determinado por las políticas de la empresa sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y Aprobación del Director, Equipo del Proyecto, y Gerentes de áreas específicas de la empresa Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> Obj. QA 2 Obj. QA 3

1.2.5	Contrato	Políticas y procedimientos internos de SilverHotels sobre la contratación y adquisición de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión explícita para el término contractual • Revisión y aprobación del contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación final del Director, Sponsor y Abogado⁶ Interno de SilverHotels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2 • Obj. QA 3
1.3	Control y Aprobación de Obra				
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% de Avance de Obra	Entrega de obra 100%, de lo proyectado por etapa, bajo condiciones establecidas en el Contrato de adjudicación de Obra. (ANEXO #3)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de todo el equipo, reuniones semanales • Informes de avances • Contrastar con las métricas de calidad estipuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del Director y Equipo del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2 • Obj. QA 3
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% de Avance de Obra	Entrega de obra 100%, de lo proyectado por etapa, bajo condiciones establecidas en el Contrato de adjudicación de Obra. (ANEXO #3)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de todo el equipo, reuniones semanales • Informes de avances • Contrastar con las métricas de calidad estipuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y Aprobación del Director y Equipo del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2 • Obj. QA 3

⁶ El Abogado de la Compañía SilverHotels solamente interviene como representante legal y asesor para la elaboración del contrato de obra bajo estándares del Sponsor.

1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% de Avance de Obra	Entrega de obra 100%, de lo proyectado por etapa, bajo condiciones establecidas en el Contrato de adjudicación de Obra. (ANEXO #3)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de todo el equipo, reuniones semanales • Informes de avances • Contrastar con las métricas de calidad estipuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y Aprobación del Director y Equipo del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2 • Obj. QA 3
1.3.4	Supervisión y Aprobación 100% Total de Obra	Entrega de obra 100%, de lo proyectado por etapa, bajo condiciones establecidas en el Contrato de adjudicación de Obra. (ANEXO #3)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de todo el equipo, reuniones semanales • Informes de avances • Contrastar con las métricas de calidad estipuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y Aprobación del Director y Equipo del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2 • Obj. QA 3
1.4	Capacitación				
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	Planificación con excelencia teórica y práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor. • Reunión diaria de revisión del equipo del proyecto y capacitador contratado • Check List del contenido a ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Director, Equipo del Proyecto, Gerente de área específica de la empresa Sponsor, y capacitador contratado • Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2 • Obj. QA 3

1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	Planificación con excelencia teórica y práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de revisión del equipo del proyecto y capacitador • Check List del cumplimiento de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Director, Equipo del Proyecto, y Gerente de área específica de la empresa Sponsor. • Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2 • Obj. QA 3
1.5	Entrega del Proyecto				
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor	Proceso certificado que garantiza la idea de negocio y que avala sus actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de todo el equipo del proyecto • Check List del cumplimiento de cada actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Director, Equipo del Proyecto, y Gerentes de áreas específicas de la empresa Sponsor. • Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2
1.5.2	Propuesta para Difusión del proyecto	Criterios fundamentados para potencial exposición del proyecto, establecidos en la Propuesta de Difusión. (ANEXO#6)	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión para analizar la propuesta • Check List del cumplimiento • Contrastar con la planificación y objetividad de propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Director, Equipo del Proyecto, y Gerente de área específica de la empresa Sponsor. • Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 2
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre	Guía del PMBOK, Sexta Edición.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión para analizar informe final del proyecto • Check List del cumplimiento de toda la línea base del proyecto • Contrastar con las métricas de calidad estipuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Director, Equipo del Proyecto, Gerentes de áreas específicas de la empresa Sponsor, Empresa Constructora. • Aprobación final del Director y Sponsor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obj. QA 1 • Obj. QA 2 • Obj. QA 3

Elaborado por: Autoras

4.5.1.5 Reportes de No Conformidad

Esta medida establece criterios responsables sobre actividades de prevención o corrección, previamente monitoreada y fundamentada, que infiere en una desviación de la sistemática de los entregables del proyecto, en su alcance, tiempo o costo. La No Conformidad describe el siguiente procedimiento a tomar en cuenta para su potencial determinación:

Tabla 55 Procedimiento de las No Conformidades

ETAPA DEL PROCESO	ACTIVIDAD A EJECUTAR	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD
1) <i>Identificar entregable NO Conforme</i>	Se examina de carácter cronológico los informes y documentación, para contrastar el cumplimiento de las especificaciones del entregable identificado como No Conforme.	Director Equipo del Proyecto
2) <i>Emitir reporte de No conformidad</i>	Se realiza el reporte estipulado en la Tabla #56.	Director y Equipo del Proyecto
3) <i>Estudiar las Causas</i>	Se establece un análisis interpretativo sobre las potenciales causas o razones porque el entregable no cumple con la conformidad de calidad, por medio del Diagrama Causa y Efecto-ISHIKAWA.	Director y Equipo del Proyecto
4) <i>Especificar el plan de Acción</i>	Se describe las posibles soluciones en la emisión del reporte de No Conformidad.	Director y Equipo del Proyecto
5) <i>Implementación</i>	Se establece la aplicación de las soluciones, y se corrige los entregables que no cumplen con las conformidades de la calidad estimada.	Director y Equipo del Proyecto
6) <i>Seguimiento</i>	Se inspecciona a través de la continuidad del proceso, las acciones correctivas o preventivas aplicables.	Director y Equipo del Proyecto


Elaborado por: Autoras

Con respecto a la emisión de reporte de No Conformidad, se estipula a partir de la desviación del criterio de aceptación o del estándar de calidad determinados para los entregables. Esta matriz corresponde posterior a Identificar entregable No Conforme, pues es una guía para Estudiar las Causas.

A continuación, se indica el Formato Reporte de No Conformidad aplicable en el proyecto, con los campos que conllevaría establecer:

- Nombre del Proyecto: Nombre del proyecto
- Revisión: Número de revisión ejecutada.
- Reporte N.-: La secuencia numérica del reporte a utilizar.
- Fecha: Fecha del día en que se levanta la documentación o registro de la No Conformidad.
- Director del Proyecto: Nombre del Director del proyecto.
- Descripción de la No Conformidad: Detalle descrito sobre la situación específica que no aplica conformidad.
- Acciones Correctivas o Preventivas: Posterior al análisis, se detalla potenciales soluciones de corrección o prevención, según amerite el caso, para ejecutar y superar la problemática o inconveniente. (Ver Tabla #85)
- Fecha de Cumplimiento: Fecha de compromiso para la ejecución total acciones correctivas o preventivas designadas.
- Responsable de la Ejecución: Identificación del responsable para realizar las acciones correctivas o preventivas designadas.
- Aprobado para cierre: Firma autorizada que acepta y confirma las acciones correctivas o preventivas a ejecutar.
- Fecha cierre: Fecha de cierre del reporte de No Conformidad.

Tabla 56 Matriz Reporte de No Conformidad Eco Nuovo

REPORTE DE NO CONFORMIDAD			
	Nombre del Proyecto		ECO NUOVO
	Revisión		XXXX
Reporte N.-		Fecha:	
Director del Proyecto:			
Descripción de la No Conformidad:			
Acciones Correctivas o Preventivas			
Fecha de Cumplimiento		Responsable de la Ejecución	
Aprobado para el Cierre		Fecha de Cierre	

Elaborado por: Autoras

4.5.1.6 Procedimiento de Planes de Mejoras

Este apartado es importante para poder comunicar verbalmente y por escrito las acciones a ejecutar, sean correctivas o preventivas, en beneficio y para mejorar de forma continua las actividades inherentes, si corresponde el caso. Adicional se busca la identificación realizable de mejores prácticas en cada fase, entregable o paquetes de trabajo.

Por otro lado, este contexto tiene un efecto de complemento a la gestión y planes de calidad, que se desarrollan con el fin de mejorar algún escenario en específico. Para obtener un mejor panorama, se explica la definición y argumento del procedimiento de planes mejoras:

Tabla 57 Matriz Procedimiento Planes de Mejoras

PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR PLANES DE MEJORA	
<i>1) Enunciar la identificación de las actividades a mejorar</i>	Post análisis de los informes de avances del proyecto en reuniones planificadas, se identifica si la actividad, por ende, el paquete de trabajo, entregable o fase, no está cumpliendo con los criterios de aceptación o estándares de calidad previstos, se contrasta con la Matriz de Contingencia de la Línea Base General, alcance, costo y tiempo. (Tabla #85)
<i>2) Detallar las causas probables</i>	Se operacionaliza con el Diagrama Causa y Efecto-ISHIKAWA, para contrastar la línea base del proyecto en relación al tiempo alcance y costo.
<i>3) Delimitar objetivos</i>	Una vez identificada la actividad y su condición que afecta a la línea base del proyecto, se concreta los objetivos que se quiere lograr para el mejoramiento de lo advertido.
<i>4) Precisar las acciones de Mejora</i>	Se determina las actividades que se van a mejorar, por ende, se estima los procesos perfectibles para el cumplimiento de la línea base general del proyecto; no obstante, se asignan los recursos necesarios, se comunica los posibles riesgos, los indicadores de gestión, y el tiempo que se solicita para ultimar la acción de mejora.
<i>5) Seguimiento de las acciones de mejoras</i>	Al establecer las acciones, se corresponderá al monitoreo y seguimiento en base a los informes de avances, documentación y cumplimiento de lo estipulado.

Elaborado por: Autoras

4.5.2 Gestionar la calidad

Para cumplir con los estándares con el fin de asegurar a los interesados que la ejecución del proyecto logrará satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos, se emplea gestionar la misma con las siguientes entradas: el plan para la dirección del proyecto para definir el nivel aceptable de la calidad del proyecto, también los documentos del proyectos a partir del registro de sucesos, mediciones, métricas e informes de riesgos, adicional los activos de los procesos de la organización a través de los sistemas de gestión, verificaciones de matrices, entre otros.

Como herramientas se utilizan el análisis de datos para evaluar el entorno progresivo del proyecto y mediante informes el desempeño y variaciones que se presenten, la toma de decisiones de tal modo que con criterios se discuta y se logre un censo en alternativas que afecten la calidad del proyecto, y los métodos de mejora de calidad que se pueden producir con base a la prevención y recomendaciones de los procesos de control de calidad.

Como salidas se determinan informes, solicitudes de cambio si amerita la variación permitida, y actualizaciones a los documentos del proyecto que son resultantes del control de calidad del proyecto.

4.5.3 Controlar la Calidad

Es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean eficientes según lo planificado. Como entradas se determinan: el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, entregables que deben ser inspeccionados con base a los criterios de aceptación definidos en el enunciado del alcance del proyecto, también los factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización a partir de las normas internas de la empresa sponsor en especial su Política de Calidad.

Como herramientas se utilizan: análisis de datos, inspecciones para determinar si se cumple con los estándares documentados, reuniones para revisar informes y documentos inherentes al cumplimiento de la calidad.

Como salidas se definen: mediciones de control de calidad, entregables verificados, solicitudes de cambio y actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.5.3.1 Métricas de Calidad

Las métricas de calidad determinan las especificaciones técnicas sobre la propiedad final de cada fase, entregable o paquete de trabajo; se toma en cuenta la valoración máxima de actividades que sería las fases del proyecto. Las métricas de calidad en su gestión son de responsabilidad directa del Director del Proyecto con asignaciones a su Equipo, quienes, a su juicio tolerable experto sobre las variaciones permitidas, realizan un aseguramiento de calidad y su debido control con los siguientes parámetros:

Tabla 58 Métricas de Calidad Eco Nuovo

EDT	FASE	QUÉ SE MIDE	OBJETIVO	MÉTRICA
1	ECO NUOVO			
1.1	<i>Dirección del Proyecto</i>	El Avance del Proyecto en respecto a la Línea Base	Verificar que los paquetes de trabajo, entregables y fases en ejecución, estén situados en la tolerancia permitida.	<ul style="list-style-type: none"> • $SPI \geq 0.90$; Cumplimiento del Tiempo • $CPI \geq 0.90$; Cumplimiento de Costo • $SPI \geq 0.90$; Cumplimiento del Alcance
1.2	<i>Contratación de Obra</i>	El Correcto proceso para definir los términos contractuales para empresa constructora	Estipular legalmente los requerimientos y licitaciones para obra.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de licitación; Cumplimiento y legalidad contractual
1.3	<i>Control y Aprobación de Obra</i>	El Monitoreo y adquisición del total de la obra contratada	Supervisar y aprobar el 100% de la obra contratada.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de entrega de obra; Cumplimiento y garantías de obra en todos sus aspectos definidos y aprobados en las especificaciones, fichas técnicas y contrato del proyecto.
1.4	<i>Capacitación</i>	La eficiente elaboración de un plan de capacitación al talento humano de Eco Nuovo	Ejecutar la capacitación total con la respuesta efectiva del personal en eficiencia y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de capacitación ejecutable; Cumplimiento de contenido y exposición. • 90% de nota promedio; Cumplimiento de aprendizaje
1.5	<i>Entrega del Proyecto</i>	La Entrega y Cierre del proyecto en la línea base de costo, tiempo y alcance estipulado	Entregar oficialmente el proyecto Eco Nuovo ejecutado al Sponsor para puesta en marcha.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de trabajo ejecutado; Cumplimiento de proyecto.

Elaborado por: Autoras

Además, por políticas internas de la compañía sponsor se debe considerar las métricas de calidad, que indican si la gestión encamina la planificación ejecutable programada, se determina las siguientes fórmulas:

- Ejecución presupuestaria del proyecto: Sirve de control en la programación de ejecución presupuestaria se efectúe. Su cálculo se plantea de la siguiente manera:

$$\text{Ejecución Presupuestaria del proyecto} = \frac{\text{Presupuesto real ejecutado}}{\text{Presupuesto previsto a ejecutar}}$$

- Avance físico del proyecto: Sirve de control directo en la ejecución programada se cumpla. Su cálculo se plantea de la siguiente forma:

$$\text{Avance Físico del proyecto} = \frac{\text{Avance físico previsto}}{\text{Avance físico real}}$$

- Eficiencia en la gestión del proyecto: Controla la eficiencia del proyecto: Su cálculo se plantea de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia en la gestión del proyecto} = \frac{\text{Avance físico}}{\text{Ejecución presupuestaria}}$$

4.5.3.2 Lista de Verificación de Calidad

La lista de verificación se define a partir de la designación de fases, entregables y paquetes de trabajos programado en la línea base general del proyecto, con la interpretación de variaciones y dentro de la planificación de la EDT, adicional correlacionado con alcance, costo y tiempo.

A continuación, en la Tabla #59 se advierte la matriz de Lista de Verificación de Calidad, en parámetros de criterios de aceptación, y su avalo en SI, NO, N/S y Observaciones según corresponda:

Tabla 59 Matriz Lista de Verificación de Calidad Eco Nuovo (CHECK LIST)

1		ECO NUOVO					
1.1		Dirección del Proyecto					
Descripción de Actividades			Criterios de Aceptación	SI	NO	N/A	Observaciones
1.1.1 Acta de Constitución	1.1.1.1	Analizar Información	Caso de negocio aprobado y firmado por el sponsor y el director de proyectos				
	1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	Completar información solicitada en el formato de acta de constitución: <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de elaboración - Nombre del Proyecto - Director del Proyecto - Objetivos del Proyecto - Identificación de problemática/oportunidad - Justificación del proyecto - Inversión total - Entregables del proyecto - Identificación de grupos de Interés - Riesgos Macros - Supuestos - Exclusiones - Presupuesto general de las actividades del proyecto - Resumen del cronograma - Hitos - Requisitos de Alto nivel - Nivel de responsabilidad del Director del Proyecto 				

			- Firmas de responsabilidad del sponsor y del director del proyecto				
	1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	Acta de constitución firmada por el sponsor del proyecto y el director del proyecto.				
1.1.2 Plan de Dirección de Proyecto	1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	Se debe enviar un correo electrónico a todos los interesados internos del proyecto donde se indique fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				
	1.1.2.2	Desarrollar de la Gestión de Interesados	Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de interesados - Clasificación de interesados - Planificar involucramiento - Gestionar participación - Monitorear involucramiento 				
	1.1.2.3	Desarrollar de la Gestión de Alcance	Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Recopilar requisitos - Definir alcance - Criterios de aceptación - Exclusiones - Restricciones - Supuestos - Creación de EDT - Diccionario de EDT - Validar alcance 				

			- Controlar alcance				
	1.1.2.4	Desarrollar de la Gestión del Cronograma	Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Metodología - Umbrales de Monitoreo y Control - Medición de desempeño del cronograma - Definición de actividades - Secuencia actividades - Estimación de duración de actividades - Desarrollar el cronograma - Controlar el cronograma 				
	1.1.2.5	Desarrollar de la Gestión de Costos	Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Estimar costos - Umbrales de medida - Umbrales de costo - Metodología para medir desempeño de costos - Determinar el presupuesto - Controlar el presupuesto 				
	1.1.2.6	Desarrollar de la Gestión de Calidad	Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Estándares de Calidad - Política de Calidad de SILVERHOTELS S.A 				

			<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de calidad del proyecto - Responsables - Actividades de control de calidad - Reporte de no conformidad - Procedimiento de planes de mejora - Gestionar la calidad - Controlar la calidad - Métricas de calidad - Check-List de calidad 				
	1.1.2.7	Desarrollar de la Gestión de Recursos	<p>Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimación de recursos - Adquirir recursos - Tipo de contratación y honorarios - Desarrollar el equipo - Definir roles y responsabilidades - Capacitación y Entrenamiento - Asignación del personal - Calendario de recursos - Dirigir el equipo - Controlar los recursos 				
	1.1.2.8	Desarrollar de la Gestión de las Comunicaciones	<p>Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar las comunicaciones - Gestionar las comunicaciones - Reportes de desempeño - Monitorear las comunicaciones 				

	1.1.2.9	Desarrollar de la Gestión de los Riesgos	<p>Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar la gestión de riesgos - Revisión de tolerancia - Roles, responsabilidades y calendario - Identificar riesgos - Registrar riesgos - Categorización de riesgos - Clasificar los riesgos (análisis cualitativo y cuantitativo) - Plan de respuesta - Plan de mitigación - Plan de contingencia a la línea base del proyecto - Monitorear riesgos 				
	1.1.2.10	Desarrollar de la Gestión de las Adquisiciones	<p>Se debe contar con la participación activa de los interesados internos del proyecto y cubrir los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar las adquisiciones - Efectuar las adquisiciones - Tipo de contrato - Criterios de selección de proveedores - Supuestos, restricciones - Decisión de “Hacer vs Comprar” - Enunciado del trabajo - Controlar las adquisiciones - Cierre de adquisiciones 				

	<i>1.1.2.11</i>	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	Los planes son revisados y firmados por el sponsor del proyecto y el director del proyecto.				
1.1.3 Monitoreo y Control	<i>1.1.3.1</i>	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<i>1.1.3.2</i>	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

			<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p><i>1.1.3.3</i></p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 5</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.6</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsable de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 8</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.9</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 11</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.12</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 14</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.15</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 17</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.18</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 20</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.21</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 23</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.24</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 26</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.27</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 29</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.30</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 32</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.33</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 35</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.36</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37		<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38		Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

			<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.39	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto.</p> <p>Reunión 39</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 41</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.42</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 44</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.45</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46		<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47		Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

			<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.48	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.</p> <p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto.</p> <p>Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo.</p> <p>Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión.				

		<p>Proyecto. Reunión 50</p>	<p>El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.</p>				
	<p>1.1.3.51</p>	<p>Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51</p>	<p>Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo</p>				

			electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
	1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. El acta de asistencia de reunión debe estar firmada por todos los interesados del proyecto. Minuta de reunión donde se indiquen los puntos tratados, los objetivos y puntos a revisión en la próxima reunión en conjunto con los responsables de la ejecución de los mismo. Minuta de reunión debe ser firmada por el director del proyecto y enviada vía correo electrónico a los interesados internos del proyecto, almacenada físicamente en el departamento de control de documentos de SILVERHOTELS y electrónicamente en el disco Z.				
1.2	Contratación de obra						
	Descripción de Actividades		Criterios de Aceptación	SI	NO	N/A	
1.2.1	1.2.1.1	Determinar políticas de	Participación activa de los interesados internos del proyecto. Redactar las políticas alineadas al proyecto y a las políticas				

Concurso y Análisis de Propuestas		contratación y concurso	internas de contratación de SILVERHOTELS en un documento.				
	1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	Convocar a reunión mediante correo electrónico interesados internos del proyecto. En el correo electrónico se debe indicar fecha, hora, duración, lugar y puntos a tratar en la reunión. Firma de acta de asistencia de los participantes y minuta de reunión.				
1.2.2 Asignación de partida presupuestaria del contrato	1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	Deben estar alineadas a los costos definidos en el caso de negocio y no exceder al presupuesto del proyecto en una 10%. Revisadas y aprobadas por el Gerente financiero de SILVERHOTELS, el sponsor del proyecto y el director del proyecto				
	1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	Reunión con Gerente financiero de SILVERHOTELS, sponsor, equipo y director del proyecto. Deben estar alineadas a los costos definidos en el caso de negocio y no exceder al presupuesto del proyecto en una 10%.				
	1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	Debe contener la firma de aprobación del sponsor y del director del proyecto.				
1.2.3 Pliego de Licitación	1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	Se debe detallar las condiciones de contratación, sanciones y exclusiones.				

	1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	Debe contener la firma del sponsor y el director del proyecto.				
	1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	Se debe enviar la notificación con toda la información correspondiente a la licitación y plazo para recibir propuestas (15 días) a través de correo electrónico a los proveedores de construcción que se encuentran en la base de datos interna de SILVERHOTELS.				
1.2.4 Adjudicación	1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	Se convoca a reunión a los interesados internos del proyecto para revisar las propuestas recibidas. Se revisan las propuestas que fueron recibidas dentro del plazo indicado vía correo electrónico, las propuestas fuera del plazo no serán consideradas.				
	1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora	Se selecciona la mejor propuesta que se ajuste al presupuesto, cronograma de proyecto y que cumpla con las políticas, normativas y requerimientos establecidos en la licitación.				
	1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	Informe final que contiene el detalle aprobado de la licitación. Este debe ser elaborado por el equipo del proyecto y contener la firma de aprobación del director del proyecto.				

1.2.5 Contrato	<i>1.2.5.1</i>	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	En conjunto con el abogado interno de SILVERHOTELS se elabora contrato detallando presupuesto de obra, tiempo pactado para conclusión de obra, exclusiones y sanciones.				
	<i>1.2.5.2</i>	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	Se debe contar con la firma del sponsor y la empresa constructora.				
1.3	Control y Aprobación de Obra						
Descripción de Actividades			Criterios de Aceptación	SI	NO	N/A	Observaciones
1.3.1 Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra	<i>1.3.1.1</i>	Auditar trabajos de: <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de suelo y planos • Estudio Topográfico • Movimiento de tierra • Terminado suelo apto para construcción. Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.	Se debe contar con el estudio de suelos y planos, estudio topográfico finalizados y aprobados por el Gerente de operaciones de SILVERHOTELS y el Director del proyecto. Mediante inspección in situ a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director del proyecto deben comprobar que se haya realizado el proceso de movimiento de tierra y suelos, los cuales deben estar aptos para la construcción.				
	<i>1.3.1.2</i>	Auditar trabajos de:	A través de las inspecciones in situ a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director				

		<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de líneas hidro sanitarias • Construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria • construcción del pozo séptico. <p>Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.</p>	<p>del proyecto deben comprobar el buen funcionamiento de las instalaciones hidrosanitarias y pozo séptico. Los cuales deben cumplir con los requerimientos establecidos por Ministerio de medioambiente.</p>				
	1.3.1.3	<p>Auditar los trabajos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes • Cuarto eléctrico, panel eléctrico • Generadores de Luz de Emergencia. 	<p>A través de las inspecciones in situ a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director del proyecto deben comprobar el buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas. Los cuales deben cumplir con los requerimientos establecidos por el cuerpo de bomberos y CNEL.</p>				

		Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.				
1.3.2 Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra	1.3.2.1	Auditar los trabajos de: <ul style="list-style-type: none"> • Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury) Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.	A través de las inspecciones in situ a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director del proyecto deben comprobar el buen funcionamiento de las instalaciones exteriores de los Bubble Tents cumplimiento los requerimientos establecidos en el caso de negocio.			
	1.3.2.2	Auditar los trabajos de: <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de Bubble Tents y menaje completo. Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.	A través de las inspecciones in situ el a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director del proyecto deben comprobar el buen funcionamiento de las Bubble Tents, las cuales deben cumplir con los requerimientos establecidos en el caso de negocio.			
1.3.3	1.3.3.1	Auditar los trabajos de:	A través de las inspecciones in situ el a la obra el Gerente de operaciones, equipo y			

Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra		<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de la recepción y oficinas. <p>Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.</p>	<p>director del proyecto deben comprobar el buen funcionamiento de las oficinas y recepción acorde a los requerimientos establecidos en el caso de negocio.</p>				
	1.3.3.2	<p>Auditar los trabajos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. • Dispensario médico y baños. • Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán. <p>Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.</p>	<p>A través de las inspecciones in situ el a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director del proyecto deben comprobar el buen funcionamiento del comedor, cocina, dispensario médico y baños acorde a los requerimientos establecidos en el caso de negocio.</p>				

<p>1.3.4 Supervisión y Aprobación Total 100% de Obra</p>	<p>1.3.4.1</p>	<p>Auditar el trabajo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Jardines <p>Que cumpla con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.</p>	<p>A través de las inspecciones in situ el a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director del proyecto deben comprobar que el diseño de jardines se encuentre acorde a los requerimientos establecidos en el caso de negocio.</p>				
	<p>1.3.4.2</p>	<p>Auditar los trabajos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de publicidad de entrada • Señalética externa e interna <p>Que cumplan con la línea base del alcance, costo y tiempo planificado.</p>	<p>A través de las inspecciones in situ el a la obra el Gerente de operaciones, equipo y director del proyecto deben comprobar las señaléticas y publicidad se encuentren ubicadas acorde a lo establecido en los planos de obra aprobados por el sponsor y director del proyecto.</p>				
	<p>1.3.4.3</p>	<p>Aprobar la Totalidad de la Obra</p>	<p>El sponsor y el director del proyecto comprueban el funcionamiento total de las instalaciones in situ y firman acta de recepción y aprobación de obra.</p>				

1.4		Capacitación					
Descripción de Actividades		Criterios de Aceptación	SI	NO	N/A	Observaciones	
1.4.1 Plan de Capacitación a talento humano	1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor.	Debe estar alineado a las políticas de capacitación internas de SILVERHOTELS, adicional que debe contenedor la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> - Datos generales del proyecto - Objetivo general - Objetivos específicos - Descripción de puestos - Contenido de la capacitación - Herramientas de evaluación - Formato de informe de eficiencia y responsabilidad 				
	1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad).	Debe abordar los siguientes módulos: <ul style="list-style-type: none"> - Módulo 1: Motivación laboral, trabajo en equipo y atención al cliente. - Módulo 2: Área culinaria, y seguridad de alimentos. - Módulo 3: Técnicas de Bubble Tents y uso externo - Módulo 4: Refuerzo de actividades generales 				
	1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	Los módulos a tratarse en la capacitación deben estar impresos en un folleto de capacitación detallando explicaciones necesarias, imágenes y ejemplos.				

	1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación.	Debe realizarse en conjunto con el Gerente de Recursos humanos, Operaciones, equipo de proyecto y Director del proyecto. Finalmente debe estar aprobado con la firmada por los interesados mencionados.				
	1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación.	Debe contener las firmas del sponsor y el director del proyecto.				
1.4.2 Informe de eficiencia y responsabilidad	1.4.2.1	Iniciar de la capacitación al personal de Eco Nuovo	Se debe realizar la convocatoria mediante resolutive impreso al personal asignado por SILVERHOTELS, quienes formarán parte de la nómina de Eco Nuovo. Este documento debe ser entregado de manera personal al personal asignado a capacitarse, el mismo que deberá firmar un documento donde se registre que fue informado de la capacitación y que acepta recibir la misma. Luego el capacitador contratado dará la inducción acorde al cronograma de ejecución del entregable.				
	1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	El capacitador contratado realizará la evaluaciones competentes a la capacitación otorgado a los participantes, las cuales deben ser teóricas (en una prueba escrita formulado por el capacitador) y práctica en las instalaciones de Eco Nuovo.				
	1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones	El capacitador deberá entregar un informe detallando las conclusiones de la capacitación, alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones,				

		(Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad.				
	1.4.2.4	Revisar del Informe	El informe y documentos soportes deberán ser revisados por el equipo del proyecto de manera presencial y el gerente de Recursos humanos y gerente de operaciones de SILVERHOTELS, colocando su firma de aprobación al mismo.				
	1.4.2.5	Aprobar del Informe	El director del proyecto en conjunto con el sponsor realizará la revisión final del informe y sus documentos soportes firmando la aprobación del mismo.				

1.5		Entrega del Proyecto					
Descripción de Actividades		Criterios de Aceptación		SI	NO	N/A	Observaciones
1.5.1 Control de calidad en la cadena de valor	1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	Este documento debe contener los siguientes puntos: - Gráfica de la cadena de valor de Eco Nuovo - Plan estratégico - Actividades claves - Prácticas de apoyo				
	1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica de lo Estratégico	En conjunto con el gerente de operaciones, el equipo y el Director del proyecto se deben revisar las políticas estratégicas de SILVERHOTELS y alinear al plan estratégico de la cadena de valor de Eco Nuovo.				
	1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)	Debe contener las firmas del gerente de operaciones y Director del Proyecto				
	1.5.1.4	Revisar del concepto y práctica de Actividades Claves	En conjunto con el gerente de operaciones, el equipo y el Director del proyecto definir y analizar las actividades claves de la cadena de valor de Eco Nuovo.				
	1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	Debe contener las firmas del gerente de operaciones y Director del Proyecto				

	1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	En conjunto con el gerente de talento humano, el equipo y el Director del proyecto definir y analizar las actividades de apoyo de la cadena de valor de Eco Nuovo.				
	1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	Debe contener las firmas del gerente de talento humano y Director del Proyecto				
	1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	Debe contener las firmas del sponsor y Director del Proyecto				
1.5.2 Propuesta para difusión de proyecto	1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	Debe contenedor los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo de Ventas - Objetivo d Comunicaciones - Mercado Meta - Enfoque - Estrategias de posicionamiento - Slogan - Marca - Promoción publicitaria - Personalización de cliente - Proceso de reserva y arribo 				
	1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta,	Deben intervenir el gerente de operaciones y de mercadeo de SILVERHOTELS y el equipo del proyecto para definir y analizar los puntos que están contenidos en la propuesta de difusión del				

		Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables	proyecto. Los mismos que deben estar documentados en un documento formal separado de los planes dirección del proyecto. El director del proyecto será comunicado vía correo electrónico de los avances de la propuesta y puntos definidos en la misma, por lo que si desea realizar alguna corrección se notificará al equipo para las modificaciones necesarias.				
	1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	El director del proyecto revisa la propuesta de difusión y firma la aprobación de la misma.				
	1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	Se entrega de manera presencial la propuesta en un documento formal impreso y se envía por correo electrónico la misma al sponsor.				
1.5.3 Acta de Entrega y Cierre	1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto y acta de entrega	El director del proyecto y su equipo elaborar un informe final resumiendo lo acontecido durante la ejecución del proyecto.				
	1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto	El director del proyecto y su equipo definen conclusiones, observaciones, lecciones aprendidas de los entregables del proyecto durante su ejecución.				
	1.5.3.3	Revisar el Informe final	El director del proyecto se reúne de manera presencial con el sponsor para revisión del informe final del proyecto.				
	1.5.3.4	Aprobar el Informe final	Debe contener las firmas de aprobación del director del proyecto y el sponsor.				

Elaborado por: Autoras

4.6 Gestión de Recursos

Este proceso involucra la dirección y organización de los procesos del recurso humano que participa en el proyecto. El equipo del proyecto y las personas implicadas, están sujetas a la asignación de responsabilidades y roles para la ejecución del proyecto.

Este capítulo presenta:

- Plan de gestión de recursos.
- Organigrama Estructural del proyecto.
- Asignación de personal del proyecto.
- Matriz de asignación de responsabilidades y participación, RACIP.

4.6.1 Plan de Gestión de Recursos

Este proceso permite identificar y describir los roles del personal en el proyecto, incluyendo las formas de organizar la estructura de responsabilidades requeridas, para fundamentar el plan de gestión del personal.

Como entradas se definen: al acta de constitución que proporciona la descripción y requisitos del proyecto, el plan de dirección del proyecto, los documentos del proyecto tales como el cronograma del proyecto, requisitos, registros de interesados, riesgos, entre otros; también factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización con base a políticas internas de la empresa sponsor e información histórica en proyectos similares.

Como herramientas serán utilizadas: juicio de expertos con pericia y capacidad en conocimientos especializados para la gestión de riesgos y reuniones para advertir y consensuar decisiones de la planificación mencionada. Como salida será el plan de gestión de los recursos, acta de constitución del equipo que establece los valores, acuerdos y pautas operativas del equipo y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.6.2 Estimación de Recursos

Este parámetro evalúa el tipo de recurso a requerir y utilizar para cada actividad.

Los tipos de recursos a utilizar son:

- ✓ Trabajo: Permite una tasa estándar.
- ✓ Costo: No dependen de la cantidad de trabajo de una tarea.

- ✓ Material: Permite indicar los materiales que vamos a utilizar en el proyecto.

Como entradas para estimar los recursos están: plan para la dirección del proyecto para relacionar con la línea base, documentos del proyecto donde se identifican las actividades que necesitarán recursos, también factores ambientales de la empresa que puedan influir en la determinación de los recursos y los activos de los procesos de la organización a partir de políticas y procedimientos relativos a los recursos humanos que adjunte información histórica en proyectos similares.

Como herramientas se utilizarán: el juicio de expertos de personas capacitadas en planificación y estimación de recursos físicos, el análisis de datos para evaluar las opciones identificadas a fin de seleccionar las opciones factibles, también los sistemas de información para la dirección de proyectos que ayuden a planificar, organizar y gestionar grupos de recursos y desarrollar las estimaciones de los mismos. Adicional las reuniones con el equipo del proyecto y los gerentes funcionales a fin de estimar los recursos necesarios por actividad.

Las salidas serían: requisitos de recursos donde se identifican los tipos y cantidades de recursos necesarios para cada paquete de trabajo o actividad dentro de un paquete de trabajo y se pueden agregar para determinar los recursos estimados para cada paquete de trabajo, cada ramificación de la EDT, y el proyecto en su totalidad, adicional las actualizaciones a los documentos del proyecto.

La matriz de estimación de recursos, debe ser formulada por del Director del Proyecto conjuntamente con su equipo. Se presentan los campos que conllevaría establecer esta matriz:

- Código Actividad: Es la determinación numérica de la actividad.
- Actividad: Nombre de la tarea a realizar para cumplir entregable.
- Nombre Recurso: Descripción del recurso necesario para la actividad.
- Tipo: Tipo asignado (trabajo, costo, material)
- Disponibilidad: Porcentaje de uso del recurso estimado, distribuido a partir de su capacidad máxima.
- Cantidad: Número de recursos necesarios para ejecutar la actividad
- Supuesto: Detalla las características deseadas para el recurso.

A partir de las políticas de la empresa sponsor y la programación de actividades con sus recursos, se determina que el paquete de trabajo 1.1.3 Monitoreo y Control se lo fija como una Tarea Periódica en Microsoft Project, la cual tiene fecha de realización semanalmente (días viernes, con excepción de feriados y pasa el siguiente día laboral), y esta programación indica que cada reunión cuenta con los recursos necesarios pero no se los expone debido que cada reunión se desarrolla con la misma capacidad de recurso que tiene para el día laboral. A continuación, se detallan los recursos que tienen carácter obligatorio, sea presencial o virtual la asistencia a estas reuniones periódicas:

- Lic. Andrea Cajas, Sponsor
- Ing. Susana Ontaneda, Gerente de Mercadeo
- Eco. Francisco Pérez, Gerente de Operaciones
- Ing. Felipe García, Gerente Financiero
- Msc. Alfredo Sánchez, Gerente Talento Humano
- MGP Fernanda Alarcón, Director del Proyecto
- Ing. Sara Sempértegui, Equipo del Proyecto
- Ing. Andrea Orosco, Equipo del Proyecto
- Representante de Empresa Constructora (cuando corresponda)
- Sala de Reuniones
- Equipo Informático (3)

A continuación, se expone la Tabla #60, Matriz de Estimación de Recursos Eco Nuovo:

Tabla 60 Matriz de Estimación de Recursos Eco Nuovo

Cód. Act. EDT	Actividad	Nombre Recurso	Tipo	Disp.	Cantidad	Supuesto
1	ECO NUOVO					
1.1	Dirección de Proyecto					
1.1.1	Acta de Constitución					
1.1.1.1	Analizar Información	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución Firmada					
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto					
1.1.2.1		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines

	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
1.1.2.2	Desarrollar la Gestión de Interesados	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
1.1.2.3	Desarrollar la Gestión de Alcance	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020

		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
1.1.2.4	Desarrollar la Gestión del Cronograma	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
1.1.2.5	Desarrollar la Gestión de Costos	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	1%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	Profesional experto en análisis financieros y económicos que aporta al proyecto
1.1.2.6	Desarrollar la Gestión de Calidad	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7

		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
1.1.2.7	Desarrollar la Gestión de Recursos					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
1.1.2.8	Desarrollar la Gestión de las Comunicaciones					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
1.1.2.9	Desarrollar la Gestión de los Riesgos					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines

		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	Profesional experto en análisis financieros y económicos que aporta al proyecto
1.1.2.10	Desarrollar la Gestión de las Adquisiciones	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Lic. Andrea Cajas Torres y Torres	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Torres y Torres	Costo	-	1	Proveedor directo y agente de aduana que aporta al proyecto
1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	80%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	3	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos, e insumos

		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados					
1.1.3	Monitoreo y Control					
1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA				
1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA				
1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA				
1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA				
1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA				
1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA				

	supervisión del Proyecto. Reunión 6	
1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

	supervisión del Proyecto. Reunión 19	
1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

	supervisión del Proyecto. Reunión 32	
1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

	supervisión del Proyecto. Reunión 45	
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA				
1.1.3.53	<i>Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas</i>					
1.2	Contratación de Obra					
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas					
1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto

		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Vehículo	Trabajo	100%	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020
1.2.1.3	Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado					
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato					
1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos	
1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7

1.2.2.4	Hito: Partida Presupuestaria aprobada					
1.2.3	Licitación					
1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértégui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	Profesional experto en análisis financieros y económicos que aporta al proyecto
		Torres y Torres	Costo	-	1	Proveedor directo y agente de aduana que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo
1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Torres y Torres	Costo	-	1	Proveedor directo y agente de aduana que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
1.2.3.4	Hito: Licitación aprobada					

1.2.4		Adjudicación				
1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	Profesional experto en análisis financieros y económicos que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos	
1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	Profesional experto en análisis financieros y económicos que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos	
1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
	Vehículo	Trabajo	-	1	Camioneta doble cabina DMAX PREMIER 2020	
1.2.4.4	Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado					

1.2.5	Contrato					
1.2.5.1	Elaborar del Contrato					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
	Abg. Jabier Macías	Trabajo	50%	1	Abogado Grupo SilverHotels	
1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
	Sala de Reuniones	Costo	-	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	
1.2.5.3	Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado					
1.3	Control y Aprobación de Obra					
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra					
1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.					
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo

1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	Empresa Constructora	Costo	10%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	5%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Vehículo 2	Trabajo	5%	1	Mini van B399 Cargo
1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	Empresa Constructora	Costo	99%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	99%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Vehículo 2	Trabajo	99%	1	Mini van B399 Cargo
1.3.1.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada</i>					
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra					
1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo

1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Torres y Torres	Costo	-	1	Proveedor directo y agente de aduana que aporta al proyecto
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo
1.3.2.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada					
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra					
1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo
1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo

1.3.3.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada					
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra					
1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo
1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo
1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	80%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme

		Vehículo 2	Trabajo	100%	1	Mini van B399 Cargo
1.3.4.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada					
1.4	Capacitación					
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano					
1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
	Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano	
1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
	Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano	

1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano
		1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%
Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo			70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
Lic. Andrea Cajas	Trabajo			80%	1	Representante Sponsor conforme
Equipo Informático	Material			-	3	Laptop HP i7
Sala de Reuniones	Costo			-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo			100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano
1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación			Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano

1.4.1.6	<i>Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado</i>					
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad					
1.4.2.1	Iniciar la capacitación al personal de Eco Nuovo	Ing. Andrea OroSCO	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Personal Eco Nuovo	Costo	-	Nómina	Nómina funcional seleccionada para Eco Nuovo
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano
1.4.2.2		Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	Ing. Andrea OroSCO	Trabajo	100%	1
	Ing. Sara Sempértegui		Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
	Equipo Informático		Material	-	1	Laptop HP i7
	Sala de Reuniones		Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
	Personal Eco Nuovo		Costo	-	Nómina	Nómina funcional seleccionada para Eco Nuovo
	Ing. Vanesa Zambrano		Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano
1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance,		Ing. Andrea OroSCO	Trabajo	100%	1
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines

	objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano
1.4.2.4	Revisar el Informe					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	100%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano
1.4.2.5	Aprobar el Informe					
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Ing. Vanesa Zambrano	Trabajo	100%	1	Profesional contratada experta en gestión de talento humano
1.4.2.6	<i>Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado</i>					
1.5	Entrega del Proyecto					
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor					
1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo					
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto

		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.1.2	Revisar del concepto y práctica de lo Estratégico					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)					
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
1.5.1.4	Revisar el concepto y práctica de Actividades Claves					
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida,					
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines

	Mercadeo, Post Venta	Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
1.5.1.9	<i>Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobado</i>					
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto					
1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines

		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
1.5.2.5	Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada					

1.5.3		Acta de Entrega y Cierre				
1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.3.3	Revisar el Informe final					
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Ing. Andrea Orosco	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Sara Sempértegui	Trabajo	100%	1	Profesional experto en acompañamiento de proyectos afines
		Ing. Susana Ontaneda	Trabajo	70%	1	Profesional experto en mercadeo que aporta al proyecto
		Eco. Francisco Pérez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en operaciones y gestiones que aporta al proyecto
		Ing. Felipe García	Trabajo	70%	1	Profesional experto en análisis financieros y económicos que aporta al proyecto

		Msc. Alfredo Sánchez	Trabajo	70%	1	Profesional experto en dirección del talento humano que aporta al proyecto
		Empresa Constructora	Costo	100%	1	Empresa factible para Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo
		Equipo Informático	Material	-	1	Laptop HP i7
		Sala de Reuniones	Costo	-	1	Oficina climatizada con servicios, equipos e insumos
1.5.3.4	Aprobar el Informe final					
		Lic. Andrea Cajas	Trabajo	80%	1	Representante Sponsor conforme
		MGP Fernanda Alarcón	Trabajo	100%	1	Magíster con experiencia en ejecución de proyectos afines
		Equipo Informático	Material	-	-	Laptop HP i7
1.5.3.5	<i>Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada</i>					

Elaborado por: Autoras

4.6.3 Adquirir recursos

Es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto. Las entradas a tomar en cuenta son: el Plan para la dirección del proyecto, Documentos del proyecto como el cronograma del proyectos, calendarios, requisitos de interesados , entre otros, también los Factores ambientales de la empresa donde se denote información sobre los recursos de la organización, disponibilidad, niveles de competencia y experiencia previa para los recursos del equipo y los costos de los recursos, y adicional los Activos de los procesos de la organización por lineamientos sobre la política interna de proyectos similares por parte de la empresa sponsor. Para adquirir los recursos se van a utilizar 2 tipos de herramientas:

Toma de decisiones: para el recurso de Eco Nuovo

En lo que respecta al entregable de la Obra, el Director del proyecto conjunto al sponsor, seleccionan la mejor propuesta, cuya empresa se responsabiliza de su personal al mando, por lo cual, el representante de la empresa constructora, define directamente el trabajo realizado con el Director del Proyecto, el mismo que tiene potestad y autorización de intervenir para delinear que las planificaciones de la línea base se cumplan a cabalidad.

Asignación previa: para el recurso de Director y Equipo de proyecto

El Gerente General de SILVERHOTELS ha sido la persona quien designó al Director y su Equipo de proyecto con base a sus juicios de expertos e información histórica, debido a que ya habían trabajado en proyectos similares en su cartera de negocios.

Como salidas se definen: las asignaciones de recursos físicos y equipo del proyecto, solicitudes de cambios, actualizaciones a los documentos del proyecto y a los factores ambientales del proyecto.

4.6.3.1 Tipo de Contratación y Honorarios

Para el proyecto o en mención los recursos a contratarse son:

- El Director del Proyecto y Equipo de trabajo: los cuales manejan como tipo de Contrato de Precio Fijo con un valor acordado para la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto. El 50% del contrato se cancela una vez firmada el Acta de Constitución del Proyecto y el 50% restante una vez que se firme el Acta de Cierre de Proyecto con la aceptación de los entregables aprobados por parte del sponsor.

Acorde a la política de SILVERHOTELS no se cancelan horas extras ni suplementarias.

- La Empresa Constructora: maneja un Contrato Civil de Obra de Material acorde a las políticas internas de la cia sponsor. No se cancelan horas extras ni suplementarias. En cuanto a honorarios y especificaciones relacionadas al contrato en mención ver detalle en el ANEXO 3.

Los Gerentes de la compañía sponsor (Desde STK 01 AL STK05) son excluyentes a un tipo de contratación, pues figuran en la nómina de la cia SILVERTHOTELS, y han sido asignados por el Gerente General de la Compañía SILVERHOTELS para ser parte del equipo del proyecto y tomar acciones acordes a su área de conocimiento. (Ver Tabla #61)

4.6.4 Desarrollar el equipo

Desarrollar el equipo es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. Como entradas se definen: el plan de la dirección del proyecto, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización.

Las herramientas a utilizar son: Coubicación La empresa Sponsor adecuó una oficina equipada con todo lo necesario (laptops, impresores, internet, papelería, etc.), pata que el Director del Proyecto y su Equipo puede realizar sus labores, la Tecnología de la comunicación, las Habilidades interpersonales y de equipo: Comunicación, Trabajo en equipo, liderazgo y gestión del tiempo y Reuniones por Evaluaciones individuales y de equipo: El desempeño del Director y su equipo de proyecto, será evaluado con los avances

del cronograma del proyecto y las métricas de Calidad que se encuentran establecidas en la Tabla #58.

Como salidas se determinan: las evaluaciones de desempeño del equipo, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los factores ambientales de la empresa ya actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

4.6.4.1 Definición de los roles y responsabilidades


El Director del proyecto será la persona que delegue las funciones, roles y responsabilidades requeridas para la ejecución del proyecto. Esta designación objetiva, se representa en la Tabla #58, que es la Matriz de Rol y Responsabilidades, y su detalle depende del análisis Stakeholders o del grupo de interés directo con el proyecto.

Esta documentación es compartida con el equipo del proyecto para estimar su confirmación, además se informa al Gerente de Talento Humano de la empresa sponsor para procesar datos y contrastar con la filosofía organizacional.

A continuación, se indica el Formato de Matriz de Rol y Responsabilidades del proyecto Eco Nuovo, con el detalle de campos que conllevaría establecer:

- Proyecto: Nombre del proyecto a ejecutar.
- Definición del Rol: Función que asume la persona para el contexto del proyecto.
- Responsabilidades: Establece las tareas o actividades correspondientes a la persona asignada.
- Grado de Autoridad: Indica el nivel *alto, medio o bajo*, que infiere en el derecho de asignar recursos para el proyecto.
 - ✓ Alto: Mando nivel gerencia.
 - ✓ Medio: Mando nivel jefatura.
 - ✓ Bajo: Mando supervisor o coordinar.
- Función a informar: Señala el nombre de rol a quien se debe informar.
- Función de supervisar: Señala el nombre del rol a quien se debe supervisar.

Tabla 61 Matriz de Rol y Responsabilidades Eco Nuovo

	Nombre del Proyecto:		ECO NUOVO		
	Nombre del Recurso	Definición de Rol	Responsabilidades	Grado de Autoridad	Función de Informar a:
Lic. Andrea Cajas	Gerente de Nuevos Negocios SilverHotels (Representación Sponsor)	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer los recursos necesarios para el proyecto. • Aprobar los entregables. 	Alto	Junta Directiva y Accionistas	Director del Proyecto
Ing. Susana Ontaneda	Gerente de Mercadeo SilverHotels	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar conocimiento técnico, teórico y práctico al proyecto sobre el campo de mercadeo. 	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Sponsor 	N/A
Eco. Francisco Pérez	Gerente de Operaciones SilverHotels	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar conocimiento técnico, teórico y práctico al proyecto sobre el campo de operaciones y gestión. 	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Sponsor 	N/A
Ing. Felipe García	Gerente Financiero SilverHotels	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar conocimiento técnico, teórico y práctico al proyecto sobre el campo financiero y económico. 	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Sponsor 	N/A
Msc. Alfredo Sánchez Loor	Gerente de Talento Humano SilverHotels	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar conocimiento técnico, teórico y práctico al proyecto sobre el campo de talento humano. 	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Sponsor 	N/A

MGP Fernanda Alarcón	Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la ejecución del proyecto. • Planificar, ejecutar, controlar, monitorear las fases del proyecto hasta su entrega. • Evaluar la funcionalidad de los recursos durante el cumplimiento del proyecto. • Aplicar acciones correctivas o preventivas. • Coordinar reuniones para informes a grupos de interés. • Firmar actas de entrega de todos los entregables. • Cumplir con las líneas bases del alcance, costo y tiempo planificadas. 	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor 	Equipo del Proyecto
Ing. Sara Sempértegui	Equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en todas las actividades que solicite el Director del Proyecto. • Asesorar permanentemente la ejecución y cumplimiento del proyecto. • Aplicar comunicación estratégica entre los participantes del proyecto. • Responder de modo eficiente a solicitudes pertinentes durante la ejecución del proyecto. 	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes de Áreas-Sponsor • Empresa Constructora

Ing. Andrea Orosco	Equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar en todas las actividades que solicite el Director del Proyecto.• Asesorar permanentemente la ejecución y cumplimiento del proyecto.• Aplicar comunicación estratégica entre los participantes del proyecto.• Responder de modo eficiente a solicitudes pertinentes durante la ejecución del proyecto.	Medio	<ul style="list-style-type: none">• Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Gerentes de Áreas• Empresa Constructora
--------------------	---------------------	---	-------	---	--

Elaborador por: Autoras

4.6.4.1 Capacitación y Entrenamiento

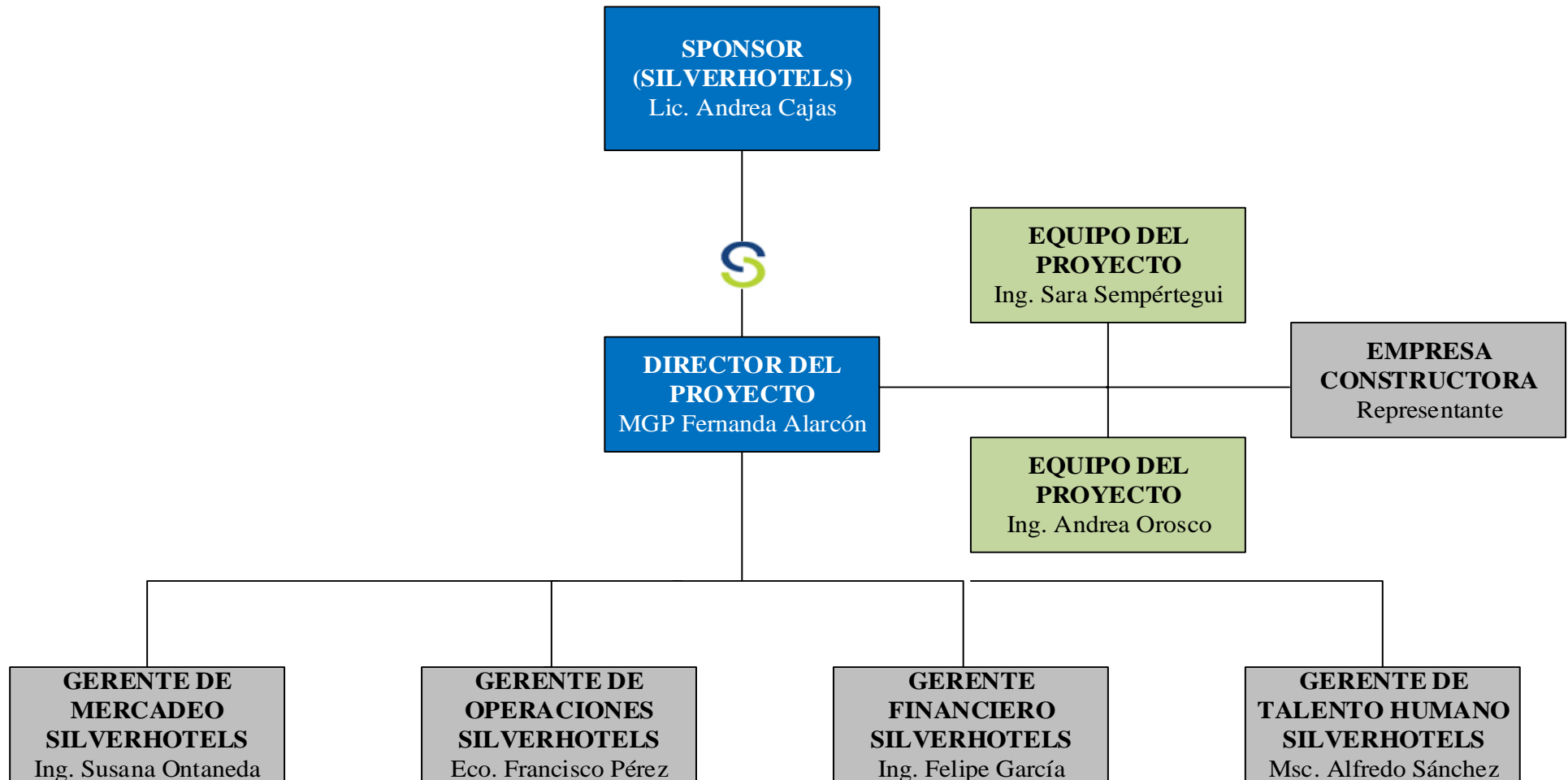
El Director del Proyecto, al inicio de la ejecución, determina una capacitación profunda a su equipo de proyecto, donde estipula la categorización general de la delegación de trabajo a realizar, adicional, implementará una coordinación con los gerentes de áreas específicas que se involucran en el proyecto. Cabe resaltar que el Director del proyecto generará un Feedback continuo en las reuniones de informe con el grupo de interés directo.

En lo que concierne a la fase 4 del proyecto, en el entregable de Capacitación, existirá un proceso comunicativo y práctico de los procesos de la idea de negocio, además de la evaluación de las nociones emitidas y la resultante del aprendizaje de las personas participantes, dirigida por el Director del Proyecto, su equipo y un asesor contratado, con el debido aporte del Gerente de Talento Humano de SilverHotels. Esta capacitación es netamente para la nómina del personal contratada para el funcionamiento de Eco Nuovo, la misma que es de responsabilidad y definida por el sponsor.

4.6.4.2 Organigrama Estructural del Proyecto

A continuación, en la Figura #14 se presenta el Organigrama Estructural para llevar a cabo el proyecto Eco Nuovo, un producto potencial de la compañía de SilverHotels para incrementar su cartera de oferta:

Figura 14 Organigrama Estructural del Proyecto



Elaborador por: Autoras

4.6.4.3 Asignación del personal


La asignación del personal para el proyecto Eco Nuovo se determina en descripción en la presentación de la Tabla #62, la misma que debe ser aprobada en registro por el Director del Proyecto para poder socializarla por los grupos de interés. A continuación, se indica el Formato de Matriz de Asignación de Personal y Responsabilidades del proyecto Eco Nuovo con el detalle de campos que conllevaría establecer:

- Código: Identificación numérica dada al entregable según EDT.
- Actividad: Nombre que identifica al entregable o paquete de trabajo.
- Recurso Humano Asignado: Nombre de persona asignada responsable sobre el entregable.
- Criterio de liberación: Determina la liberación de responsabilidad del recurso humano previamente asignado, sobre el entregable.
- Criterio de notificación: Indica la forma de comunicar la conclusión del entregable a Stakeholders correspondientes.

A partir de las políticas de la empresa sponsor y la programación de actividades con sus recursos, determina que el paquete de trabajo 1.1.3 Monitoreo y Control se lo fija como una Tarea Periódica en Microsoft Project y esta programación indica que cada reunión cuenta con los recursos humanos necesarios, pero no se los expone debido que cada reunión se desarrolla con la misma capacidad de recurso que tiene para el día laboral. "El criterio de liberación para todas las reuniones es "Al revisar los informes de avances del proyecto" y el criterio de notificación es "El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor". Se detallan los recursos humanos que tienen carácter obligatorio, sea presencial o virtual la asistencia a estas reuniones periódicas:

- Lic. Andrea Cajas, Sponsor
- Gerentes de áreas específicas: Ing. Susana Ontaneda-Gerente de Mercadeo, Eco. Francisco Pérez-Gerente de Operaciones, Ing. Felipe García-Gerente Financiero, Msc. Alfredo Sánchez-Gerente Talento Humano.
- MGP Fernanda Alarcón, Director del Proyecto; Ing. Sara Sempértegui, Equipo del Proyecto; Ing. Andrea Orosco, Equipo del Proyecto
- Representante de Empresa Constructora (cuando corresponda)

Tabla 62 Matriz de Asignación de Personal y Criterios de Liberación-Notificación

 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL Y CRITERIOS DE LIBERACIÓN-NOTIFICACIÓN				
Código	Actividad	Recurso Humano Asignado	Criterio de Liberación	Criterio de Notificación
1	ECO NUOVO			
1.1	Dirección de Proyecto			
1.1.1	Acta de Constitución			
1.1.1.1	Analizar Información	MGP Fernanda Alarcón	Al terminar análisis de información	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	MGP Fernanda Alarcón	Al finalizar el desarrollo total del Acta de Constitución	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	Lic. Andrea Cajas	Al firmar la aprobación del Acta de Constitución	El Director de Proyecto y Sponsor notifican vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés.
		MGP Fernanda Alarcón		
1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución Firmada			

1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto			
1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	MGP Fernanda Alarcón	Al terminar la programación para elaborar planes de gestión	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
	Ing. Sara Sempértegui			
	Ing. Andrea Orosco			
1.1.2.2	Desarrollar la Gestión de Interesados	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de interesados	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
	Ing. Sara Sempértegui			
	Ing. Andrea Orosco			
	Ing. Susana Ontaneda			
	Msc. Alfredo Sánchez			
1.1.2.3	Desarrollar la Gestión de Alcance	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de alcance	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
	Ing. Sara Sempértegui			
	Ing. Andrea Orosco			
	Eco. Francisco Pérez			
	Ing. Susana Ontaneda			
1.1.2.4	Desarrollar la Gestión del Cronograma	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión del cronograma	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
	Ing. Sara Sempértegui			
	Ing. Andrea Orosco			
	Eco. Francisco Pérez			

1.1.2.5	Desarrollar la Gestión de Costos	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de costos	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Felipe García		
1.1.2.6	Desarrollar la Gestión de Calidad	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de calidad	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Eco. Francisco Pérez		
		Lic. Andrea Cajas		
1.1.2.7	Desarrollar la Gestión de Recursos	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de recursos	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Msc. Alfredo Sánchez		
1.1.2.8	Desarrollar la Gestión de las Comunicaciones	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de las comunicaciones	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Lic. Andrea Cajas		
		Msc. Alfredo Sánchez		

1.1.2.9	Desarrollar la Gestión de los Riesgos	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de los riesgos	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Eco. Francisco Pérez		
		Ing. Felipe García		
1.1.2.10	Desarrollar la Gestión de las Adquisiciones	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar el plan de gestión de las adquisiciones	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Felipe García		
		Lic. Andrea Cajas		
1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	MGP Fernanda Alarcón	Al firmar la aprobación de los planes de gestión del proyecto	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Lic. Andrea Cajas		
1.1.2.12	<i>Hito: Planes de Gestión aprobados</i>			

1.1.3	Monitoreo y Control	
1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA
1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA

1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA		
1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA		
1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	TAREA PERIÓDICA PROGRAMADA		
1.1.3.53	<i>Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas</i>			
1.2	Contratación de Obra			
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas			
1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	MGP Fernanda Alarcón	Al terminar la determinación de políticas de contratación y concurso	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Andrea Orosco		
		Lic. Andrea Cajas		
		Ing. Susana Ontaneda		
		Eco. Francisco Pérez		
		Msc. Alfredo Sánchez		
1.2.1.2		MGP Fernanda Alarcón		

	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	<table border="1"> <tr><td>Ing. Sara Sempértegui</td></tr> <tr><td>Ing. Andrea Orosco</td></tr> <tr><td>Lic. Andrea Cajas</td></tr> <tr><td>Ing. Susana Ontaneda</td></tr> <tr><td>Msc. Alfredo Sánchez</td></tr> </table>	Ing. Sara Sempértegui	Ing. Andrea Orosco	Lic. Andrea Cajas	Ing. Susana Ontaneda	Msc. Alfredo Sánchez	Al terminar la resolución sobre el concurso y análisis de propuestas	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo.
Ing. Sara Sempértegui									
Ing. Andrea Orosco									
Lic. Andrea Cajas									
Ing. Susana Ontaneda									
Msc. Alfredo Sánchez									
1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>								
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato								
1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	<table border="1"> <tr><td>MGP Fernanda Alarcón</td></tr> <tr><td>Ing. Andrea Orosco</td></tr> <tr><td>Lic. Andrea Cajas</td></tr> <tr><td>Ing. Susana Ontaneda</td></tr> </table>	MGP Fernanda Alarcón	Ing. Andrea Orosco	Lic. Andrea Cajas	Ing. Susana Ontaneda	Al terminar la definición de condiciones financieras	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo.	
MGP Fernanda Alarcón									
Ing. Andrea Orosco									
Lic. Andrea Cajas									
Ing. Susana Ontaneda									
1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	<table border="1"> <tr><td>MGP Fernanda Alarcón</td></tr> <tr><td>Ing. Sara Sempértegui</td></tr> <tr><td>Lic. Andrea Cajas</td></tr> <tr><td>Ing. Susana Ontaneda</td></tr> <tr><td>Eco. Francisco Pérez</td></tr> </table>	MGP Fernanda Alarcón	Ing. Sara Sempértegui	Lic. Andrea Cajas	Ing. Susana Ontaneda	Eco. Francisco Pérez	Al revisar el presupuesto para contrato de obra	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo.
MGP Fernanda Alarcón									
Ing. Sara Sempértegui									
Lic. Andrea Cajas									
Ing. Susana Ontaneda									
Eco. Francisco Pérez									
1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	MGP Fernanda Alarcón							

		Lic. Andrea Cajas	Al aprobar el valor presupuesto para obra	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo.
		Ing. Susana Ontaneda		
1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>			
1.2.3	Licitación			
1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	MGP Fernanda Alarcón	Al terminar la revisión de condiciones que garanticen y salvaguarden la inversión	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo.
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Felipe García		
1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	MGP Fernanda Alarcón	Al ultimar la aprobación del detalle de licitación	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo.
		Lic. Andrea Cajas		
1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	MGP Fernanda Alarcón	Al término comunicativo sobre licitación para concurso	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a grupos de interés directo e indirecto.
1.2.3.4	<i>Hito: Licitación aprobada</i>			
1.2.4	Adjudicación			
1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	MGP Fernanda Alarcón	Al terminar la evaluación de propuestas	
		Lic. Andrea Cajas		

		Ing. Sara Sempértegui		El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Eco. Francisco Pérez		
		Ing. Felipe García		
1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora	MGP Fernanda Alarcón	Al término de selección de empresa ganadora	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Lic. Andrea Cajas		
		Ing. Sara Sempértegui		
		Eco. Francisco Pérez		
		Ing. Felipe García		
1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	MGP Fernanda Alarcón	Al finalizar la comunicación que adjudica el contrato a empresa ganadora	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor y Empresa Ganadora.
		Lic. Andrea Cajas		
1.2.4.4	<i>Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado</i>			
1.2.5	<i>Contrato</i>			
1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	MGP Fernanda Alarcón	Al ultimar la realización legal contractual	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor y Empresa Ganadora.
		Ing. Andrea Orosco		
		Abg. Jabier Macías		
1.2.5.2		MGP Fernanda Alarcón	Al término de revisión de documento contractual	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe

	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	Representante de Empresa Constructora		físico a Sponsor y Empresa Ganadora.
1.2.5.3	Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado			
1.3	Control y Aprobación de Obra			
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra			
1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	Personal Empresa Constructora Ing. Andrea Orosco	Al término de realización y entrega oficial de: Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	Personal Empresa Constructora Ing. Sara Sempértegui	Al término de realización y entrega oficial de: Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel	Personal Empresa Constructora Ing. Andrea Orosco	Al término de realización y entrega oficial de: Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.

	eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	Eco. Francisco Pérez	comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	
1.3.1.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada</i>			
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra			
1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	Personal Empresa Constructora	Al término de realización y entrega oficial de: Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		MGP Fernanda Alarcón		
		Ing. Andrea Orosco		
1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	Personal Empresa Constructora	Al término de realización y entrega oficial de: Instalación de Bubble Tents y menaje completo	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		MGP Fernanda Alarcón		
		Ing. Sara Sempértegui		
1.3.2.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada</i>			
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra			
1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	Personal Empresa Constructora	Al término de realización y entrega oficial de: Construcción de la recepción y oficinas	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Andrea Orosco		

1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	Personal Empresa Constructora Ing. Sara Sempértegui	Al término de realización y entrega oficial de: Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.3.3.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada</i>			
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra			
1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	Personal Empresa Constructora Ing. Andrea Orosco Ing. Sara Sempértegui	Al término de realización y entrega oficial de: Diseño de Jardines	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	Personal Empresa Constructora Ing. Andrea Orosco Ing. Sara Sempértegui	Al término de realización y entrega oficial de: Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.

		Ing. Susana Ontaneda		
1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	Personal Empresa Constructora	Al término de realización y entrega oficial de: Revisión y aprobación del Total de la Obra	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		MGP Fernanda Alarcón		
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Sara Sempértegui		
		Lic. Andrea Cajas		
1.3.4.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada</i>			
1.4	Capacitación			
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano			
1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	MGP Fernanda Alarcón	Al terminar la elaboración del plan de capacitación	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Vanesa Zambrano		
		Msc. Alfredo Sánchez		
1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones,	MGP Fernanda Alarcón	Al término del detalle que implica el contenido del plan	
		Ing. Andrea Orosco		

	indicadores, firmas de responsabilidad)	Ing. Sara Sempértegui Ing. Vanesa Zambrano Msc. Alfredo Sánchez		El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	MGP Fernanda Alarcón Ing. Andrea Orosco Ing. Sara Sempértegui Ing. Vanesa Zambrano Msc. Alfredo Sánchez	Al finalizar la conformación del material de apoyo	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	MGP Fernanda Alarcón Lic. Andrea Cajas Ing. Vanesa Zambrano Msc. Alfredo Sánchez	Al concluir la revisión del Plan	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	Lic. Andrea Cajas Ing. Vanesa Zambrano Msc. Alfredo Sánchez	Al firmar la aprobación del Plan de Capacitación	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor y grupos de interés directo.
1.4.1.6	<i>Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobada</i>			

1.4.2		Informe de eficiencia y responsabilidad		
1.4.2.1	Iniciar la capacitación al personal de Eco Nuovo	Ing. Andrea Orosco	Al finalizar la capacitación	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Vanesa Zambrano		
1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	Ing. Andrea Orosco	Al término de evaluaciones a participantes	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Vanesa Zambrano		
1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	Ing. Andrea Orosco	Al finalizar el informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Sara Sempértegui		
		Ing. Vanesa Zambrano		
1.4.2.4	Revisar el Informe	MGP Fernanda Alarcón	Al terminar la revisión del informe	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Msc. Alfredo Sánchez		
		Ing. Vanesa Zambrano		
1.4.2.5	Aprobar el Informe	Lic. Andrea Cajas		

		MGP Fernanda Alarcón	Al firmar la aprobación del Informe	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor y grupos de interés directo.
		Ing. Vanesa Zambrano		
1.4.2.6	<i>Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado</i>			
1.5	Entrega del Proyecto			
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor			
1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	Ing. Andrea Orosco	Al término de elaboración de la cadena de valor	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Eco. Francisco Pérez		
1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica de lo Estratégico	MGP Fernanda Alarcón	Al finalizar la revisión de lo Estratégico	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Sara Sempértegui		
		Eco. Francisco Pérez		
		Lic. Andrea Cajas		
1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)	Lic. Andrea Cajas	Al concluir la aprobación de: Sistema de Gestión, Plan Estratégico	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		MGP Fernanda Alarcón		
1.5.1.4	Revisar el concepto y práctica de Actividades Claves	Ing. Sara Sempértegui	Al finalizar la revisión de Actividades Claves	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Eco. Francisco Pérez		

1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	Lic. Andrea Cajas	Al concluir la aprobación de: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		MGP Fernanda Alarcón		
1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	Ing. Sara Sempértegui	Al finalizar la revisión de Actividades de Apoyo	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Eco. Francisco Pérez		
1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	Lic. Andrea Cajas	Al concluir la aprobación de: Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		MGP Fernanda Alarcón		
1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	Lic. Andrea Cajas	Al firmar la aprobación de la Cadena de Valor	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor y grupos de interés directo.
		MGP Fernanda Alarcón		
1.5.1.9	<i>Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobado</i>			
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto			
1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	MGP Fernanda Alarcón	Al término de elaboración de la propuesta	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Sara Sempértegui		

1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables	MGP Fernanda Alarcón	Al finalizar el detalle de estructura de la propuesta	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Sara Sempértegui		
1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	MGP Fernanda Alarcón	Al finalizar la revisión de la propuesta	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Msc. Alfredo Sánchez		
		Ing. Susana Ontaneda		
1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	MGP Fernanda Alarcón	Al entregar la propuesta concluida	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor y grupos de interés directo.
		Lic. Andrea Cajas		
1.5.2.5	<i>Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada</i>			
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre			
1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto	MGP Fernanda Alarcón	Al término de informe final	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
		Ing. Andrea Orosco		
		Ing. Sara Sempértegui		
1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución,	MGP Fernanda Alarcón	Al finalizar el detalle de observaciones y conclusiones	
		Ing. Andrea Orosco		

	entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto	Ing. Sara Sempértegui		El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.5.3.3	Revisar el Informe final	MGP Fernanda Alarcón Ing. Andrea Orosco Ing. Sara Sempértegui Ing. Susana Ontaneda Eco. Francisco Pérez Ing. Felipe García Msc. Alfredo Sánchez Representante Empresa Constructora	Al terminar la revisión del Informe Final	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor.
1.5.3.4	Aprobar el Informe final	Lic. Andrea Cajas MGP Fernanda Alarcón	Al firmar la aprobación del Acta de Entrega y Cierre del Proyecto	El Director de Proyecto notifica vía correo electrónico e informe físico a Sponsor y grupos de interés.
1.5.3.5	<i>Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada</i>			

Elaborado por: Autoras

4.6.4.4 Calendario de Recursos

Los recursos de la compañía sponsor internos, Stakeholders (todos) y el Director y equipo del proyecto, incluido la Empresa Constructora (contratación externa), mantienen un Calendario Estándar para el proyecto, mencionando así horario laboral Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00, considerando feriados de la ciudad de Manta.

Tabla 63 Registro de Feriados en Calendario de Proyectos

Feriado	Comienzo	Fin
Carnaval	15/02/2021	16/02/2021
Viernes Santo	02/04/2021	02/04/2021
Día del Trabajo	30/04/2021	30/04/2021
Batalla del Pichincha	24/05/2021	24/05/2021
Primer grito de Independencia	09/08/2021	09/08/2021
Independencia de Guayaquil	08/10/2021	08/10/2021
Día de los Difuntos	01/11/2021	01/11/2021
Independencia de Cuenca	03/11/2021	03/11/2021
Cantonización de Manta	04/11/2021	04/11/2021
Navidad	24/12/2021	24/12/2021
Año Nuevo 2022	31/12/2021	01/01/2022

Elaborado por: Autoras

Fuente: Calendario Microsoft Project

Figura 15 Detalle de Feriados en Calendario

Cambiar calendario laboral

Para calendario: **Econuovo (Calendario del proyecto)**

El calendario 'Econuovo' es un calendario base.

Legenda:

- Laborable
- No laborable
- 31 Horas laborables modificadas
- 31 En este calendario: Día de excepción
- 31 Semana laboral no predeterminada

Haga clic en un día para ver sus períodos laborales:

Períodos laborales del 11 enero 2021:

- 8:00 a 13:00
- 14:00 a 17:00

Basado en:
Semana laboral predeterminada del

Nombre	Comienzo	Fin
1 Feriado año nuevo	1/1/2021	1/1/2021
2 Carnaval	15/2/2021	16/2/2021
3 Viernes santo	2/4/2021	2/4/2021
4 Día del trabajo	30/4/2021	30/4/2021
5 Batalla del Pichincha	24/5/2021	24/5/2021
6 Primer grito de independencia	9/8/2021	9/8/2021
7 Independencia de Guayaquil	8/10/2021	8/10/2021
8 Día de los difuntos	1/11/2021	2/11/2021
9 Independencia de Cuenca	3/11/2021	3/11/2021
10 Independencia de Manta	4/11/2021	4/11/2021

Detalles...
Eliminar

Fuente: Microsoft Project del proyecto

4.6.4.5 Matriz RACIP

Para la asignación de responsabilidad específica de cada talento humano que interviene en el proyecto Eco Nuovo, en función de la ejecución de las fases, los entregables o paquetes de trabajo, se determina realizar la Matriz RACIP.

Tabla 64 Especificaciones Matriz RACIP

Matriz RACIP	
R	Responsable de ejecutar el Entregable o actividad inherente al proyecto
A	Aprueba la realización del Entregable o actividad inherente al proyecto
C	Consultado para cumplimiento del Entregable o actividad inherente al proyecto
I	Informado sobre la ejecución del Entregable o actividad inherente al proyecto
P	Participa en la realización del Entregable o actividad inherente al proyecto

Elaborado por: Autoras

Para sintetizar la Matriz RACIP en su alcance y entendimiento, se expone en la Tabla #65 la abreviatura de todo el recurso humano previamente asignado, adicional se describe su rol en el proyecto Eco Nuovo:

Tabla 65 Matriz de Abreviatura del Recurso Humano Asignado

Nombre Recurso Humano Asignado	Rol en el Proyecto	Abreviatura
Lic. Andrea Cajas	Gerente de Nuevos Negocios SilverHotels (Representación Sponsor)	S
MPG Fernanda Alarcón	Director del Proyecto	DP
Ing. Sara Sempértegui	Equipo del Proyecto	EqP1
Ing. Andrea Orosco	Equipo del Proyecto	EqP2
Ing. Susana Ontaneda	Gerente de Mercadeo SilverHotels	GMSp
Eco. Francisco Pérez	Gerente de Operaciones SilverHotels	GOpSp
Ing. Felipe García	Gerente Financiero SilverHotels	GFSp
Msc. Alfredo Sánchez	Gerente de Talento Humano SilverHotels	GThSp
Representante de Empresa Constructora	Empresa Constructora Seleccionada	EC

Elaborado por: Autoras

A continuación, el detalle de la Matriz RACIP del Proyecto Eco Nuovo:

Tabla 66 Matriz RACIP Eco Nuovo

Código EDT	Entregable o actividad inherente al proyecto	ROL EN EL PROYECTO								
		Sp	DP	Eq P 1	EqP 2	GM Sp	GOp Sp	GF Sp	GTh Sp	EC
1	ECO NUOVO									
1.1	Dirección de Proyecto									
1.1.1	Acta de Constitución									
1.1.1.1	Analizar Información		R							
1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución		R							
1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	A	R							
1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución Firmada									
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto									
1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes		R	P	P					
1.1.2.2	Desarrollar de la Gestión de Interesados		R	P	P					
1.1.2.3	Desarrollar de la Gestión de Alcance		R	P	P					
1.1.2.4	Desarrollar de la Gestión del Cronograma		R	P	P					
1.1.2.5	Desarrollar de la Gestión de Costos		R	P	P					
1.1.2.6	Desarrollar de la Gestión de Calidad		R	P	P					
1.1.2.7	Desarrollar de la Gestión de Recursos		R	P	P					
1.1.2.8	Desarrollar de la Gestión de las Comunicaciones		R	P	P					
1.1.2.9	Desarrollar de la Gestión de los Riesgos		R	P	P					
1.1.2.10	Desarrollar de la Gestión de las Adquisiciones		R	P	P					
1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	A	R	P	P					
1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados									
1.1.3	Monitoreo y Control									
1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	I	R	P	P	I	I	I	I	

1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	I	R	P	P	I	I	I	I	P

1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	I	R	P	P	I	I	I	I	P

1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	I	R	P	P	I	I	I	I	P
1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	I	R	P	P	I	I	I	I	

1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	I	R	P	P	I	I	I	I	
1.1.3.53	<i>Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas</i>									
1.2	Contratación de Obra									
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas									
1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	A	R	P	P	C	C	C	C	
1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	A	R	P	P	C	C	C	C	
1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>									
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato									
1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	A	R	P	P	C	C	C	C	
1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	A	R	P	P	C	C	C	C	
1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	A	R	P	P	C	C	C	C	
1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>									
1.2.3	Licitación									
1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	A	R				C	C		
1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	A	R				C	C		
1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	A	R				C	C		

1.2.3.4	Hito: Licitación aprobada									
1.2.4	Adjudicación									
1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	A	R					C	C	
1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora	A	R					C	C	
1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	A	R					C	C	
1.2.4.4	Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado									
1.2.5	Contrato									
1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	A	R							
1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	A	R							I
1.2.5.3	Hito: Documento Resolutivo de Adjudicación de contrato firmado									
1.3	Control y Aprobación de Obra									
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra									
1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	I	A	P	P					R
1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	I	A	P	P					R
1.3.1.3	Aditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	I	A	P	P					R
1.3.1.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada									
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra									
1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	I	A	P	P					R
1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	I	A	P	P					R
1.3.2.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada									
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra									
1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	I	A	P	P					R

1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	I	A	P	P					R
1.3.3.3	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada</i>									
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra									
1.3.4.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	I	A	P	P					R
1.3.4.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	I	A	P	P					R
1.3.4.3	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	I	A	P	P					R
1.3.4.4	<i>Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada</i>									
1.4	Capacitación									
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano									
1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	I	R	P	P				C	
1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)	I	R	P	P				C	
1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	I	R	P	P				C	
1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	I	R	P	P				C	
1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	A	R	P	P				C	
1.4.1.6	<i>Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobada</i>									
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad									
1.4.2.1	Iniciar de la capacitación al personal de Eco Nuovo	I	R	P	P				C	
1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	I	R	P	P				C	
1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	I	R	P	P				C	
1.4.2.4	Revisar del Informe	I	R	P	P				C	
1.4.2.5	Aprobar del Informe	A	R	P	P				C	
1.4.2.6	<i>Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado</i>									

1.5	Entrega del Proyecto									
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor									
1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	I	R	P	P		C		C	
1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica de lo Estratégico	I	R	P	P		C		C	
1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión (Plan Estratégico)	A	R	P	P		C		C	
1.5.1.4	Revisar del concepto y práctica de Actividades Claves	I	R	P	P		C		C	
1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	A	R	P	P		C		C	
1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	I	R	P	P		C		C	
1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	A	R	P	P		C		C	
1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	A	R	P	P		C		C	
1.5.1.9	<i>Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo aprobado</i>									
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto									
1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	I	R	P	P					
1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables	I	R	P	P					
1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	I	R	P	P	C				
1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	I	R	P	P	C				
1.5.2.5	<i>Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada</i>									
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre									
1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto y acta de entrega	I	R	P	P					
1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto	I	R	P	P					
1.5.3.3	Revisar el Informe final	I	R	P	P	P	P	P	P	P
1.5.3.4	Aprobar el Informe final	A	R	P	P	P	P	P	P	P
1.5.3.5	<i>Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada</i>									

Elaborado por: Autoras

4.6.5 Dirigir al Equipo

Es un proceso en el cual se hace seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporciona retroalimentación para resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto. Influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos y resuelve los problemas.

Como entradas se identifican: el plan para la dirección del proyecto que proporciona una guía sobre el modo en que se deberían gestionar y eventualmente liberar los recursos del equipo del proyecto, Informes de desempeño que incluyen los resultados provenientes del control del cronograma, del control de costos, del control de calidad y de la validación del alcance, esta información ayuda a determinar los requisitos, reconocimientos y recompensas futuros de los recursos del equipo, y las actualizaciones al plan para la gestión de los recursos, también factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización en relación a las políticas internas de la empresa sponsor.

Como herramientas se utilizan las Habilidades interpersonales y de equipo a partir de la Comunicación, Trabajo en equipo, liderazgo y gestión del tiempo. Adicional los Sistemas de información para la dirección de proyectos, en específico el programa Microsoft Project. Como Salidas se advierten las actualizaciones en el plan para la dirección del proyecto, a los documentos del proyecto y a los factores ambientales de la empresa.

4.6.5.1 Cumplimiento de políticas empresariales

El proyecto corresponderá al compromiso normado bajo el manual de procedimiento interno de SilverHotels, empresa sponsor, por lo tanto, el desempeño de las personas inmersas en la participación del proyecto será direccionadas y evaluadas por las condiciones en dicho reglamento, sin descuidar los parámetros de calidad que se exigen durante la ejecución del proyecto.

4.6.5.2 Requerimiento de Seguridad

El proyecto como un producto potencial de la cartera de oferta de la compañía SilverHotels, se enmarca en la disposición de pautas de Seguridad y Salud Ocupacional de la misma. Esta medida abarca en el grupo de interés directo del plan, con el propósito

de salvaguardar la integridad del personal que interviene en la ejecución del proyecto. Adicional, el director del proyecto, determina un Plan de emergencia vigente por la empresa sponsor, en caso de situaciones accidentales que puedan ocurrir al interior de la instalación física del proyecto.

4.6.5.3 Reconocimiento y Recompensa

Dentro de este contexto, la empresa sponsor optará por aplicar su sistema de reconocimiento y recompensa, normado según sus políticas, por el cumplimiento y ejecución de proyectos estratégicos, o en todo caso, disponer el reconocimiento de los entregables en cada fase según las métricas de calidad; no obstante, el Director del Proyecto está en su libertad de acción de incentivar a su equipo de trabajo, a partir de su criterio objetivo con bonificaciones, placas, cenas, entre otros.

4.6.5.4 Manejo de Conflictos

Los conflictos que puedan ocurrir con los interesados del proyecto serán evaluados acorde al procedimiento de la TABLA #69 que se encuentra en la Gestión de Comunicaciones.

4.6.6 Controlar los recursos

Es el proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según amerite el caso.

Todos los recursos serán controlados acorde a las evaluaciones de desempeño que se realicen, los KPI de calidad e informes de avance según el Cronograma.

El Director del Proyecto y el sponsor serán las personas encargadas de las evaluaciones de los recursos. Adicional conllevan la potestad de cambiar o agregar los recursos necesarios si amerita el caso a partir de evidencia sin afectar la línea base del proyecto (alcance, tiempo y costo)

Como entradas se definen: el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, tales como el registro de incidentes, asignaciones de recursos físicos, cronograma, requisitos, registro de riesgos, entre otros, también los datos de desempeño del trabajo que describe el estado del proyecto, tales como el número y el tipo de recursos

que hayan sido utilizados y adicional los activos de los procesos de la organización que enfoquen la política interna de la empresa sponsor.

Las herramientas a utilizar son: el análisis de datos para tomar la mejor resolución para la corrección de las variaciones en la utilización de recursos y los sistemas de información para la dirección del proyecto para que ayude a la eficiencia del control inmediato a la respuesta que amerite. Como salidas serán las informaciones del desempeño del trabajo que valide el progreso del trabajo mediante la comparación de requisitos, asignación y utilización de recursos a través de las actividades del proyecto y también sirven las actualizaciones a los documentos del proyecto

4.7 Gestión de las Comunicaciones

El proceso de la gestión de las comunicaciones detalla procedimientos requeridos para establecer un aseguramiento estratégico para planificar, gestionar, controlar, monitorear, crear, distribuir y disponer información que infiere al proyecto, por consiguiente, estima una proporcionada y pertinente comunicación entre los interesados.

4.7.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Este plan, a partir de identificar el grado de participación de los interesados y definir de qué forma se recrea la comunicación tanto de emitir o recibir información, el Director del Proyecto formula un enfoque adecuado de tipos de comunicación y técnicas gestionables en el proyecto, con el propósito de documentar y generar una eficiencia explícita entre los Stakeholders.

Como entradas se advierten: el Acta de Constitución del proyecto que identifica la lista de interesados clave. También puede contener información sobre los roles y responsabilidades de los interesados, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa tales como: canales y sistemas de comunicación, distribución geográfica, gestión del personal, umbrales de riesgos, entre otros; adicional los activos de los procesos de la organización por la incidencia de políticas de la empresa sponsor.

Como herramientas se utilizan: el juicio de expertos con base a conocimientos especializados a la comunicación, tecnología de la comunicación para usar métodos que ayuden a transferir información entre los interesados del proyecto, también las

habilidades interpersonales y de equipo, y reuniones para discernir perspectivas y tomar decisiones. Como salidas se estima el plan de gestión de las comunicaciones y actualizaciones a los documentos del proyecto si el caso amerita.

A continuación, en la Tabla #67 se describe tipos y técnicas de comunicación general, que sirve de referencia en el proyecto Eco Nuovo:

Tabla 67 Tipos y Técnicas de Comunicación para Eco Nuovo

TIPOS DE COMUNICACIÓN	
FORMAL INTERNO	Se utilizará con los miembros del equipo del proyecto y grupo de interés directo, definiendo los informes de avances, actas y correos electrónicos.
FORMAL EXTERNO	Se manejará con los proveedores o grupo de interés indirecto, por medio de correos electrónicos u Oficios pertinentes.
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	
COMUNICACIÓN INTERACTIVA	Radica en el intercambio de información entre dos o más personas, con el fin de asegurar la comprensión e interpretación de data entre todos los participantes; sobre la validez de este argumento están: Reuniones físicas o virtuales, Vía telefónica, entre otras.
COMUNICACIÓN PUSH	Consiste en emitir información específica a través de informes, actas, correos electrónicos, entre otros.

Elaborado por: Autoras

4.7.2 Gestionar las Comunicaciones

Gestionar las Comunicaciones es el proceso que garantiza la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición de la comunicación como tal, que permite un flujo de información eficaz y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Como entradas se identifican: el plan para la dirección del proyecto que escribe las comunicaciones necesarias para la gestión de los recursos físicos o del equipo, documentos del proyecto como los registros de incidentes, interesados o cambios, también informes de calidad, riesgos, entre otros, factores ambientales de la empresa y

los activos de los procesos de la organización que relacionen a la política de la empresa sponsor.


Las herramientas que se utilizan son: la tecnología de la comunicación, los sistemas de información para la dirección de proyectos que deben asegurar que los interesados puedan recuperar fácilmente la información que necesitan de manera oportuna, habilidades interpersonales y de equipo, adicional reuniones virtuales o físicas como amerite el caso. Como salidas se identifican las actualizaciones de. Plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, y a los activos de los procesos de la organización.

4.7.2.1 Modelo de Gestión de las Comunicaciones

Presenta un modelo que concierne dos apartados, que determinan los principales reportes dentro de la sistemática interacción entre los interesados del proyecto, que son los Reportes de Desempeño y los Documentos que infieren en Gobiernos o Reuniones (presenciales o virtuales, dependiendo del caso). A continuación, el detalle de campos que conllevaría la Tabla #68, Tipos de Informe aplicativos en el Modelo de Comunicación, Eco Nuovo:

- Reporte: Tipo de Informe a notificar
- Responsable: Rol de la persona que realiza el reporte y comunicación.
- Frecuencia: Regularidad cronológica para emitir el informe.
- Canal: Vía de la notificación.
- Interesado: Rol de la persona que se desea como receptora de información.
- Carácter: Nivel de importancia para comunicación, se estima entre:
 - ✓ Carácter Informativo: Información emitida para conocimiento a Stakeholders, con el fin de recepción u observaciones.
 - ✓ Carácter Informativo Urgente: Información emitida para conocimiento a Stakeholders, con el fin de respuesta inmediata, máximo 1 día, se solicita reunión para tratar lo comunicado.

Tabla 68 Tipos de Informe aplicativos en el Modelo de Comunicación, Eco Nuovo

 TIPOS DE INFORME DE NOTIFICACION APLICATIVOS EN EL MODELO DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO ECO NUOVO					
Reportes de Desempeño					
Reporte	Responsable	Frecuencia	Canal	Interesado	Carácter
Informe de la Línea base: alcance, costo y tiempo	Director del Proyecto y Equipo	Quincenal	Correo Electrónico y Escritorio	Sponsor y grupo de interés directo	Informativo
Informe de Riesgos	Director del Proyecto y Equipo	Según necesidad	Correo Electrónico	Involucrado/s de área afectada	Informativo Urgente
Informe Cierre de Proyecto	Director del Proyecto	Al término y entrega de proyecto	Correo Electrónico y Escritorio	Sponsor	Informativo
Documentos que infieren en Gobiernos o Reuniones					
Convocatoria a reunión	Director del Proyecto	Semanal	Correo Electrónico	Grupo de Interés Directo	Informativo
Análisis de incidentes	Director del Proyecto y Equipo	Según necesidad	Correo Electrónico	Involucrado/s de área afectada	Informativo Urgente
Solicitud de cambios	Director del Proyecto	Según necesidad	Correo Electrónico	Involucrado/s de área afectada	Informativo Urgente

Elaborado por: Autoras

4.7.2.2 Denominación de las Comunicaciones

Para alcanzar una coordinación interactiva, organizada y estructurada, se plantea la siguiente denominación para emitir tipos de informes en el modelo de comunicación cuando amerite la gestión del proyecto:

Tabla 69 Denominación de las Comunicaciones

DENOMINACIÓN DE LAS COMUNICACIONES			
Canal	Tipo de Comunicación		Abreviatura
Correo Electrónico y Escritorio	Reportes	Informe de Desempeño	InfD
Correo Electrónico		Informe de Riesgos	InfR
Correo Electrónico		Informe de Incidentes	InfI
Correo Electrónico y Escritorio		Informe de Cierre	InfC
Correo Electrónico	Solicitudes	Solicitud de Cambio	SolcC
Correo Electrónico		Solicitud de Reunión	SolcR
Correo Electrónico	Informes	Informes Generales	InfG
Correo Electrónico y Escritorio	Actas	Acta de Constitución	ActC
Correo Electrónico y Escritorio		Acta de Entrega	ActE

Elaborado por: Autoras

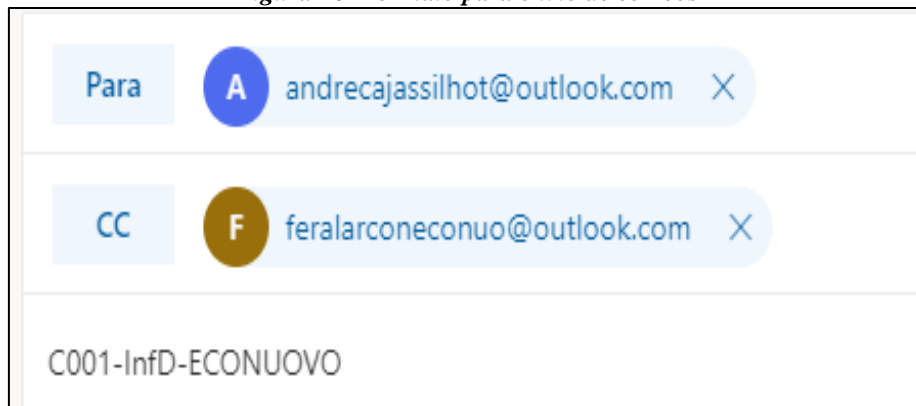
Cabe resaltar, que la interacción comunicativa principal del proyecto es el Correo Electrónico, vía de contacto frecuente para emitir y percibir comunicaciones a partir de documentación, solicitudes, informes, entre otros. Además, es un respaldo que garantiza el control del proceso comunicacional entre el Director del Proyecto, su equipo y demás involucrados de grupo de interés.

En esta especificación, se organiza una estructura de envío de correos electrónicos por medio de la conformación del siguiente código para Asunto:

“C000” (numeración ascendente de envíos) + abreviatura de la Tabla #65 + ECONUOVO

A continuación, en la Figura #16, se muestra un ejemplo de un formato para enviar correos electrónicos estimando la referencia del código para Asunto:

Figura 16 Formato para envío de correos



Elaborado por: Autoras

4.7.2.3 Reportes de Desempeño

En primera instancia, se plantea advertir indicadores de desempeño, (KPI's), que se estiman a partir de las métricas inherentes establecidas en la Gestión de Calidad, las mismas que cuantifican las referencias de los reportes a comunicar, considerando el detalle de la Tabla #70:

Tabla 70 KPI's para referencia de Comunicaciones

Indicadores de Desempeño KPI's	Resultados Esperados	Reporte de Desempeño
Cumplimiento de la Línea Base	<ul style="list-style-type: none"> • $SPI \geq 0.90$; • Cumplimiento del Tiempo • $CPI \geq 0.90$; • Cumplimiento de Costo • $SPI \geq 0.90$; • Cumplimiento del Alcance 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo: Reuniones semanales, avance del proyecto (Microsoft Project) • Costo: Presentación en PP, analizando Valor Planificado, Valor Ganado, Costo Real, Gráfico Curva S • Alcance: Validación de Especificaciones Técnicas, Criterios de Aceptación de los entregables. (Check List)
Requerimiento de emisión de contrato	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de licitación; Cumplimiento y legalidad contractual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato aprobado y firmado. (Documento físico)
Cumplimiento de Obra Contratada	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de entrega de obra; Cumplimiento y garantías de obra en todos sus aspectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección y auditoría física en obra. (Check List) • Acta de entrega emitida por Empresa Constructora sobre la Construcción, Instalación y Adecuación de la Obra Contratada
Cumplimiento del proceso de capacitación e informe evaluativo	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de capacitación ejecutable; Cumplimiento de contenido y exposición. • 90% de nota promedio; Cumplimiento de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Capacitación aprobado por Sponsor Y Director de Proyecto • Informe de evaluación de capacitación
Cumplimiento de entrega del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de trabajo ejecutado; Cumplimiento de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Entrega y Cierre de Proyecto

Elaborado por: Autoras

Es importante resaltar que el método de comunicación a realizarse es Interactiva, es decir Multidireccional, debido que a través de las reuniones todos los Stakeholders comparten sus opiniones, avances y/o problemáticas que puede ocurrir en el transcurso del proyecto, con el objetivo de tener un consenso de retroalimentación para tomar decisiones.

Luego de cada reunión el Director del proyecto emite una minuta donde se resumen todos los puntos tratados en la reunión y puntos a tratarse en la siguiente reunión a realizarse acorde a lo establecido en el cronograma del proyecto, adicional a esta minuta se adjunta el acta de asistencia (esto aplica a reuniones presenciales, para reuniones virtuales solo queda la constancia de la minuta). Las minutas son enviadas por vía correo electrónico a todos los interesados y se entrega el físico y digital al departamento de control de documentos de la Compañía sponsor.


Dentro de este contexto, se advierten los reportes de desempeño como una documentación necesaria para controlar, verificar, direccionar y conocer el estado real de la ejecución del proyecto, información que debe ser contrastada con la línea base de alcance, tiempo y costos. Toda esta data adquirida, tiene que comunicada a los Stakeholders del proyecto y fundamentar un análisis de situación actual con la planificación previamente determinada para el proyecto.

A continuación, el formato para documentar el Reporte de Desempeño del proyecto, adicional el detalle de campos que conllevaría llenar:

- Nombre del proyecto: Identificación del proyecto
- Versión: Número secuencial de informe realizado
- Fecha de Informe: Revela fecha de elaboración
- Período Corte: Fecha final de período considerado para registro
- Estado del Alcance: Determina el estado del alcance a fecha corte
- Entregable: Indica nombre de entregable estipulado en la EDT
- % Avance Real: Indica avance real del proyecto en porcentual
- % Avance Planificado: Indica avance planificado porcentual en fecha corte
- Observación: Establece información relevante

- Estado del cronograma del proyecto: Determina el estado del cronograma a fecha corte
- SV: Variación dada en el cronograma
- SPI: Índice de rendimiento del cronograma
- SV del período: Variación dada en el cronograma en período de corte
- SPI del período: Índice de rendimiento del cronograma en período de corte
- Resultado: Valor calculado para cada indicador
- Observación: Establece información relevante
- Estado del presupuesto del proyecto: Determina el estado del presupuesto del proyecto a fecha corte
- CV: Variación del costo
- CPI: Índice de rendimiento del costo
- Observación: Establece información relevante
- Pronósticos: Estado del presupuesto del proyecto hasta fecha corte según estimaciones respecto a los índices de desempeño encontrados
- EAC: Estimación del costo hasta término del proyecto
- ETC: Estimación del costo para completar el trabajo
- VAC: Variación hasta la culminación
- Resultado: Valor estimado.
- Problemas y riesgos: Descripción de problemas y riesgos que se han presentado hasta fecha corte.
- Acciones: Correctivos para solucionar inconvenientes.
- Responsables de informe: Nombres de responsables del informe.
- Elaborado por: Nombre responsable de elaboración de reporte.
- Revisado por: Nombre quien revisa el reporte
- Aprobado por: Nombre de persona que aprueba el reporte o informe.

Tabla 71 Formato para Reporte de Desempeño

 FORMATO PARA REPORTE DE DESEMPEÑO		
Nombre del Proyecto:		
Versión:		
Fecha de Informe:		
Período de Corte:		
Estado del Alcance del proyecto		
Entregable	% Avance real	% Avance planificado
Observación:		
Estado del cronograma del proyecto		
Indicador	Resultado	
SV		
SPI		
SV del período		
SPI del período		
Observación:		
Estado del presupuesto del proyecto		
Indicador	Resultado	
CV		
CPI		
Observación:		
Pronósticos		
Indicador	Resultado	
EAC		
ETC		
VAC		
Problemas y riesgos encontrados		
Acciones		
Responsable del Informe		
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Elaborado por: Autoras

4.7.2.4 Gobiernos y Reuniones

Es necesario coordinar reuniones cronológicas para cumplir con la comunicación informante sobre el avance del proyecto, estas reuniones pueden ser virtuales o presenciales acorde a lo que se coordine entre las partes interesadas, además de retroalimentar la línea base en función de observaciones de los participantes inherentes en las fases, entregables y paquetes de trabajo, pues, de tal forma se pueden tomar decisiones correctivas o preventivas para cumplir las métricas de calidad.

Para comunicar y evaluar información netamente al personal ejecutable del proyecto y sponsor, se organiza un entregable de Monitoreo y Control, estipulado en la Línea Base del Cronograma, donde hace una convocatoria semanal, que estima un calendario sistemático para llevar a cabo las reuniones oportunas con los involucrados según corresponda a la planificación de la Línea Base del Alcance durante 52 semanas, por consiguiente, son 52 Informes sobre seguimiento y supervisión del Proyecto, desde el inicio hasta el cierre del mismo.

Se determina que, durante la fecha de ejecución, en 8 horas de trabajo, se debe dar alcance a la comunicación a todos los participantes inherentes correspondientes.

Este calendario se presenta a continuación:

Tabla 72 Calendario de Reuniones

TIPO DE REUNIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN Y TÉRMINACIÓN	PARTICIPANTES	RESPONSABLES
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	vie 8/1/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	vie 15/1/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	vie 22/1/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	vie 29/1/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto

Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	vie 5/2/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	vie 12/2/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	vie 19/2/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	lun 1/3/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	vie 5/3/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	vie 12/3/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	vie 19/3/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	vie 26/3/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	lun 5/4/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	vie 9/4/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	vie 16/4/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	vie 23/4/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto

Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	lun 3/5/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	vie 7/5/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	vie 14/5/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	vie 21/5/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	vie 28/5/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	vie 4/6/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	vie 11/6/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	vie 18/6/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	vie 25/6/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	vie 2/7/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	vie 9/7/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	vie 16/7/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto

Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	vie 23/7/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	vie 30/7/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	vie 6/8/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	vie 13/8/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	vie 20/8/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	vie 27/8/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	vie 3/9/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	vie 10/9/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	vie 17/9/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	vie 24/9/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	vie 1/10/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	lun 11/10/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto

Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	vie 15/10/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	vie 22/10/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	vie 29/10/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	vie 5/11/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	vie 12/11/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	vie 19/11/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	vie 26/11/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	vie 3/12/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	vie 10/12/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	vie 17/12/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	lun 27/12/21	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto
Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	lun 3/1/22	Involucrados según planificación de la Línea Base del Alcance	Director y Equipo del Proyecto

Elaborado por: Autoras

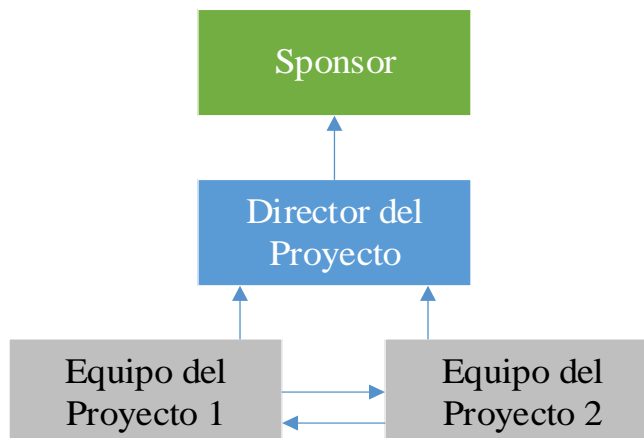
4.7.2.5 Comunicaciones Miembros del Equipo del Proyecto

La comunicación entre el Director del Proyecto y su Equipo debe correlacionar estrategias inmediatas de respuesta e interacción que sostengan la viabilidad de ejecución del proyecto, donde su oportuna emisión y percepción de notificaciones potencien la programación de cada línea base, en tiempo, costo y alcance. Los miembros del equipo del proyecto deben mantener comunicaciones referentes a:

- Reportes de desempeño
- Convocatorias a reuniones
- Planes de acción
- Documentos del proyecto
- Mejoras continuas
- Matrices de control
- Fases, Entregables, Paquetes de Trabajo
- Hitos, Actividades de proyecto
- Tomas de decisión
- Cronogramas
- Solicitudes
- Informes
- Actas
- Entre otras temáticas referentes al proyecto Eco Nuovo.

En este sentido, se presenta el proceso de comunicación jerárquico para el nivel de flujo comunicativo y de responsabilidad de los miembros del equipo del proyecto:

Figura 17 Niveles de flujo de comunicación miembros equipo del proyecto



Elaborado por: Autoras

4.7.3 Monitorear las Comunicaciones

Es el proceso que busca satisfacer las necesidades de información del proyecto y la de sus interesados. Se plantea que el flujo de información sea tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Como entradas se describen: el plan para la dirección del proyecto el cual identifica y comprende los miembros del equipo, los interesados y el trabajo involucrado en el proceso de comunicación con sus roles o responsabilidades, documentos del proyecto, datos de desempeño del trabajo que contienen datos sobre los tipos y cantidades de comunicaciones que efectivamente se han distribuido, también a los factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.

Como herramientas se utilizarán: el juicio experto que estime conocimientos especializados de la comunicación, los sistemas de información para la dirección del proyecto, habilidades interpersonales y de equipo, y adicionales reuniones, virtuales o presenciales, según facilite la condición del momento.

Como salidas se identifican: la información de desempeño del trabajo que es útil para la retroalimentación, solicitudes de cambios, y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.7.3.1 Procedimiento para tratar polémicas

El director del proyecto y su equipo deben monitorear los sucesos que se presentan en todas las actividades realizadas en el proceso de ejecución, por ende, se coordina manejar no solos lineamientos correlacionados a la planificación, sino también en casos de problemáticas, inconvenientes, polémicas o incidentes que se pueden exponer en la interacción de interesados y en el control de la Línea Base del proyecto.

Para esto se determina un procedimiento como vía de comunicación directa, que debe ser justificado y emitido en estos 2 documentos:

- La Matriz de Incidentes (Ver Tabla #29) de código de formato GI-004
- El Registro de Incidentes (Ver Tabla #30) de código de formato GI-005

Cabe resaltar que esta generación de documento debe ser emitido vía correo electrónico y por medio de documento en escritorio, que garantice el análisis eficiente para tomar una decisión que resuelva el conflicto.

4.7.3.2 Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones

Para gestionar el control y ejecución de las comunicaciones entre los participantes del proyecto, donde exista una satisfacción de emisión y recepción de información, se debe correlacionar la responsabilidad para elaborar documentos, informes, y reportes según la programación de la línea base, además inferir en la denominación de las comunicaciones, involucrados, entregables y el criterio de asignación del Director del Proyecto.

La documentación general del proyecto se almacena de manera digital en un disco interno de la compañía sponsor que ha sido creado por el área de sistemas de la misma, con el objetivo de otorgar al acceso a este disco solamente a los interesados internos del proyecto (Este disco se denomina disco Z), cuyos responsables son el Director del Proyecto y el sponsor. Adicional, los documentos físicos del proyecto son almacenados en el área de control de documentos de la compañía sponsor y el responsable del correcto uso es el Analista de control de documentos de SILVERHOTELS.

Una vez determinado este contexto se presenta la Tabla #73, donde se estipula un plan de control y ejecución de las comunicaciones estimadas en el proyecto Eco Nuovo:

Tabla 73 Plan de Control y Ejecución de las Comunicaciones Eco Nuovo

PLAN DE CONTROL Y EJECUCIÓN DE LAS COMUNICACIONES			
Nombre del Proyecto	ECO NUOVO		
Versión	Elaborado por	Revisado y Aprobado por	Fecha
COMUNICACIONES DEL PROYECTO			
Se resuelve considerar la Tabla #65, Denominación de las Comunicaciones, para analizar las necesidades y solicitar los procesos estimados para la gestión de información pertinente durante el desarrollo y ejecución del proyecto.			
PROCEDIMIENTO PARA INCIDENTES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El conflicto debe ser comunicado al Director del Proyecto vía correo electrónico y por escritorio. 2. El conflicto debe estar fundamentado y registrado en las Matrices: formato GI-004 y formato GI-005. 3. Una vez documentado, el Director del Proyecto analizará y determinará en respuesta de carácter urgente de la situación. Si amerita una reunión entre interesados directos, se la realiza para asistir la decisión resultante del incidente. 			
PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES			
CAUSAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de Cambios 2. Informe de Riesgos 3. Informe de Incidentes 4. Informe de Desempeño 5. Acciones correctivas o preventivas que afecte a los interesados 6. Ingreso o salida de personal del grupo de recurso humano asignado para el proyecto 7. Solicitud extraordinaria para reunión <p>A partir de estas causas, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La revisión en la identificación y clasificación de los interesados • La revisión de requerimientos de las comunicaciones • La actualización de las matrices referentes a las comunicaciones • La actualización del plan de las comunicaciones • Aprobar las nuevas actualizaciones por parte del Director del Proyecto • Socializar las actualizaciones al grupo de trabajo 			
PAUTAS PARA SUCESOS COMUNICATIVOS TALES COMO:			
COORDINACIÓN DE REUNIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se instaura una agenda anticipada basada en la línea base del cronograma 2. Se organiza y se notifica hora, fechas y lugar de las reuniones 3. Se establece objetivos y el orden del día de cada reunión 			

4. Se envía la comunicación de la reunión adjunto el orden del día a los participantes

COORDINACIÓN PARA CORREOS ELECTRÓNICOS

1. Para todas las comunicaciones se debe optar la vía de correo electrónico
2. El asunto debe ir relacionado con el formato código ejemplo expuesto en la Figura #14
3. El correo debe contener en detalle la necesidad y justificación correspondiente
4. Debe detallar las directrices en caso de reuniones
5. Todos los correos deben ir con copia al Director del Proyecto y si amerita el caso al Sponsor

PAUTAS PARA CONTROL DE VERSIONES

- Todos los reportes e informes estarán cuantificado en numeración secuencial para el debido control de emisión de documentos
- Todos los documentos de versiones deben ser revisados y aprobados por el Director del Proyecto

MONITOREO Y CONTROL DE LAS COMUNICACIONES

- Se mide el cumplimiento a través de los siguientes indicadores:
 - ✓ Reuniones realizadas/Reuniones planificadas
 - ✓ Informes entregados/Informes planificadas
 - ✓ Reportes entregados/Reportes planificados

Elaborado por: Autores

4.8 Gestión de los Riesgos

Este proceso analiza y expone un relevante punto en la planificación de gestión, pues determina y procesa los riesgos o potenciales riesgos, dentro de la ejecución del proyecto; por lo cual, puede prevenir el fracaso del trabajo o direccionar, con soluciones correctivas o preventivas el éxito del mismo. Toda la información receptada en la gestión de los riesgos es significativa y puntual para ser considerada en el cuidado macro y micro del proyecto.

4.8.1 Plan de Gestión de los Riesgos

Este plan determina el desarrollo de una metodología a utilizar para supervisar y dar un enfoque de control sobre cada riesgo que aparezca en la ejecución del proyecto. Este proceso asegura el nivel de calidad sobre las métricas, además levanta información necesaria para contrastar con la línea base planificada.

Como entradas se identifican: el Acta de Constitución que es el documento que describe el proyecto en general con sus requisitos y riesgos; el plan para la dirección de proyecto para tener en cuenta todos los planes de gestión aprobados y este plan tenga sincronía con ellos, documentos del proyecto que determinen roles y responsabilidades para la gestión de riesgos en el proyecto, así como el establecimiento de umbrales de riesgo, también los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización que relacione la política interna del sponsor, categorizaciones, informes, entre otros.

Las herramientas que se utilizarán son: el juicio de expertos, análisis de datos y reuniones que estimen el acuerdo sobre los aspectos clave del enfoque de riesgo, identificar y superar las fuentes del sesgo, y resolver los desacuerdos que puedan surgir. Como salida se define el plan de gestión de los riesgos.

4.8.1.1 Objetivos del Plan

El objetivo prioritario es identificar cada riesgo que repercute en la línea base de alcance, tiempo y costo del proyecto; por consiguiente, se tiene como efecto el evitar los cambios en la planificación estipulada. En virtud de lo mencionado se describen otros objetivos del plan:

- Establecer planes de respuesta sobre los riesgos.

- Determinar plan de contingencia de línea base.
- Gestionar recursos ligados a la gestión de cambios.
- Socializar el estado de riesgo y su acción correctiva o preventiva.
- Retroalimentar al proyecto con observaciones válidas para tomas de decisiones.

4.8.1.2 Revisión de Tolerancia

Con base a la cultura organizacional de la empresa SILVERHOTELS S.A. se define que su nivel de tolerancia al riesgo es adverso, lo cual ha sido validado por el sponsor. El sponsor se considera adverso al riesgo para este proyecto en especial debido a que el objetivo principal del sponsor es que con este proyecto se incremente las ventas y crecer en el mercado, adicional a este punto se suma su vasta experiencia en la rama de servicios hoteleros y turísticos donde se lo reconoce como una empresa nacional e internacional.

El sponsor para los riesgos negativos tendrá un nivel de tolerancia bajo (adverso), por lo tanto, dentro de las políticas internas de la CIA relacionadas a los riesgos de los proyectos indica que se debe mantener un análisis e identificación de riesgos desde la firma del Acta de Constitución del Proyecto hasta la firma del Acta de Cierre, tomando acciones correctivas o preventivas según corresponda de manera inmediata para no se vea perjudicada la línea base del proyecto. Por otra parte, para los riesgos positivos la CIA estima una atención especial para buscar y lograr el beneficio que los mismos ofrecen.

Acorde al análisis de los objetivos del plan, lineamientos del proyecto, restricciones, políticas de empresa sponsor, línea base y el involucramiento de los interesados, se establece la Tabla #74 donde expone la matriz de tolerancia:

Tabla 74 Matriz de Tolerancia

Matriz de Tolerancia	
Interesados	Detalle
<i>Sponsor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna tolerancia a riesgos por falta de compromiso del director del proyecto y su equipo en el cumplimiento de los niveles esperados en los indicadores de cronograma y presupuesto del proyecto. • Ninguna tolerancia a riesgos que generen un Impacto negativo a la imagen corporativa de SilverHotels durante la ejecución del proyecto. • No se tolerará que exista un incumplimiento a los manuales de procedimiento internos de la compañía SILVERHOTELS • Ninguna tolerancia a cambios al proyecto o su línea base sin la autorización del sponsor.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna tolerancia a riesgos que generen el Incumplimiento de métricas de calidad y a los umbrales definidos. • Ninguna tolerancia a desviaciones en línea base de alcance, costo y tiempo superior al 10%.
Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna tolerancia a riesgos por falta de compromiso en el aporte de gerentes de áreas de la empresa sponsor. • Ninguna tolerancia a cambios al proyecto o su línea base sin la autorización del Director del proyecto. • Ninguna tolerancia a riesgos que se generen por la falta de liquidez para el pago de proveedores y costos directos del proyecto. • Ninguna tolerancia a desviaciones en línea base de alcance, costo y tiempo superior al 10%. • Ninguna tolerancia al incumplimiento de métricas de calidad y umbrales definidas. • Ninguna tolerancia a la informalidad y retrasos de proveedores del proyecto. • Ninguna tolerancia a la no asistencia de reuniones ordinarias y extraordinarias. • Ninguna tolerancia a la no asignación estipulada de recursos para ejecución del proyecto. • Ninguna tolerancia al incumplimiento de línea base de la Obra contratada en la construcción, instalación y adecuación de Eco Nuovo. • Ninguna tolerancia al incumplimiento de entrega de informes.
Equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna tolerancia al incumplimiento de la programación de trabajo. • Ninguna tolerancia a la falta de compromiso de interesados directos al proyecto. • Ninguna tolerancia a cambios de parámetros definidos para ejecución del proyecto sin su revisión y análisis. • Ninguna tolerancia al incumplimiento de línea base de la Obra contratada en la construcción, instalación y adecuación de Eco Nuovo. • Ninguna tolerancia al incumplimiento de entrega de informes. • Ninguna tolerancia a desviaciones en línea base de alcance, costo y tiempo superior al 10%. • Ninguna tolerancia al incumplimiento de métricas de calidad y umbrales definidas.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna tolerancia a cambios de requerimientos en tiempos no establecidos. • Ninguna tolerancia a retrasos de anticipos, pagos y desembolsos de dinero según lo programado.

Elaborado por: Autoras

4.8.1.3 Metodología de la Gestión de los Riesgos

A continuación, se detalla la metodología de la gestión de los riesgos:

Tabla 75 Metodología del Plan de los Riesgos

METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS				
PROCESOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Plan de Gestión de los Riesgos	Elaborar el Plan de Gestión de los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Definir pautas de respuesta a incidentes, problemas y riesgos • Estimar acciones correctivas o preventivas para salvaguardar la línea base del proyecto • Concretar el plan de gestión de los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía PMBOK • Reuniones informativas y resolutivas • Juicio Experto • Brainstorming (Lluvia de ideas) • Feedback (Retroalimentación) • Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Equipo del Proyecto • Gerentes de áreas específicas de la empresa sponsor • Sponsor • Empresa Constructora • Línea Base del proyecto
Identificación de los Riesgos	Identificar riesgos y potenciales riesgos que afecten al proyecto, para beneficio o perjuicio	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Documentar incidencias para análisis de correcciones o prevenciones • Realizar matrices para fundamentar el análisis y la toma decisión • Identificar riesgos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía PMBOK • Reuniones informativas y resolutivas • Juicio Experto • Brainstorming (Lluvia de ideas) • Feedback (Retroalimentación) • Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Equipo del Proyecto • Gerentes de áreas específicas de la empresa sponsor • Sponsor • Empresa Constructora • Línea Base del proyecto
Análisis Cualitativo	Evaluar probabilidades e impacto, para determinar prioridades y posibles oportunidades/amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Indicar valoraciones de probabilidades e impacto • Priorizar riesgos que infieren a los objetivos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía PMBOK • Reuniones informativas y resolutivas • Juicio Experto 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Equipo del Proyecto • Gerentes de áreas específicas de la empresa sponsor

		<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar documentación con frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming (Lluvia de ideas) • Feedback (Retroalimentación) • Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor • Empresa Constructora • Línea Base del proyecto
Análisis Cuantitativo	Evaluar los riesgos de manera cuantificable	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Interpretar causas y efectos de los principales riesgos • Advertir la Matriz de análisis cuantitativo del proyecto • Analizar valores estimados 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía PMBOK • Reuniones informativas y resolutivas • Juicio Experto • Brainstorming (Lluvia de ideas) • Feedback (Retroalimentación) • Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Equipo del Proyecto • Gerentes de áreas específicas de la empresa sponsor • Sponsor • Empresa Constructora • Línea Base del proyecto
Plan de Respuesta a Riesgos	Determinar respuestas en un enfoque de prioridades de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer recursos para respuesta a riesgos • Determinar una reserva de contingencia • Priorizar riesgos que influyen a los objetivos del proyecto • Actualizar documentación con frecuencia • Plantear estrategias para oportunidades y amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía PMBOK • Reuniones informativas y resolutivas • Juicio Experto • Brainstorming (Lluvia de ideas) • Feedback (Retroalimentación) • Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto • Equipo del Proyecto • Gerentes de áreas específicas de la empresa sponsor • Sponsor • Empresa Constructora • Línea Base del proyecto

Elaborado por: Autoras

4.8.1.4 Roles, Responsabilidades y Calendario

La confirmación de roles, responsabilidades y calendario, validan un registro sintetizado y explicativo para el control de responsabilidad directa, además de poder identificar el rol específico para elaborar y aprobar respectivamente las actividades inherentes a esta planificación. A continuación, en la Tabla #76 se advierte la Matriz que amerita al Registro de roles, responsabilidades y calendario, adicional el detalle de campos que conllevaría llenar:

- Proceso: Identificación de proceso realizable en la gestión de los riesgos.
- Descripción y Actividades: Resumen de actividades inherentes al proceso.
- Rol: Señala el responsable de:
 - ✓ Elaboración: Responsable de elaborar el proceso y las pautas.
 - ✓ Aprobación: Responsable de aprobar asignaciones del proceso.
- Frecuencia de ejecución: Determina la periodicidad con la que se realiza el proceso.

Tabla 76 Matriz de Roles, Responsabilidades y Calendario

PROCESO	DESCRIPCIÓN Y ACTIVIDADES	ROL		FRECUENCIA DE EJECUCIÓN
		Elaboración	Aprobación	
Plan de Gestión de los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Definir pautas de respuesta a incidentes, problemas y riesgos • Estimar acciones correctivas o preventivas para salvaguardar la línea base del proyecto • Concretar el plan de gestión de los riesgos 	Director y Equipo del Proyecto	Sponsor	Una vez
Identificación de los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Documentar incidencias para análisis de correcciones o prevenciones • Realizar matrices para fundamentar el análisis y la toma decisión • Identificar riesgos del proyecto 	Director y Equipo del Proyecto	Sponsor	Semanal

Análisis Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Indicar valoraciones de probabilidades e impacto • Priorizar riesgos que infieren a los objetivos del proyecto • Actualizar documentación con frecuencia 	Director y Equipo del Proyecto	Sponsor	Semanal si amerita el caso y aplica
Análisis Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Personal del Proyecto • Interpretar causas y efectos de los principales riesgos • Advertir la Matriz de análisis cuantitativo del proyecto • Analizar valores estimados 	Director y Equipo del Proyecto	Sponsor	Semanal si amerita el caso y aplica
Plan de Respuesta a Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer recursos para respuesta a riesgos • Determinar una reserva de contingencia • Priorizar riesgos que infieren a los objetivos del proyecto • Actualizar documentación con frecuencia • Plantear estrategias para oportunidades y amenazas 	Director y Equipo del Proyecto	Sponsor	Semanal si amerita el caso y aplica

Elaborado por: Autoras

4.8.2 Identificación de los Riesgos

Es un proceso responsable del Director del Proyecto y su equipo. Se determina la identificación con base al plan de gestión de los riesgos, juicios expertos, análisis de la línea base de alcance, tiempo y costo, el involucramiento de interesados, políticas de la empresa sponsor y demás factores que puedan correlacionar a la ejecución del proyecto.

Como entradas se definen: el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto tales como el registro de supuestos, recursos, interesados e incidentes, estimaciones de costos y duración, entre otros; también acuerdos que detallen la contratación externa de recursos que presenten información como fechas de hitos, tipo de contrato, criterios de aceptación, premios y sanciones que pueden representar amenazas u oportunidades, entre otros; documentos de las adquisiciones para relacionar bienes y

servicios fuera de la organización que pueden aumentar o disminuir el riesgo global del proyecto; adicional factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización que inciden como archivos, controles, lista de verificación en proyectos similares, entre otros.

Como herramientas se utilizarán: el juicio de expertos que interpreten los aspectos de los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgos generales del proyecto, basándose en sus experiencias previas y en sus áreas de especialización; análisis de datos, habilidades interpersonales y de equipo que mejoren la efectividad de muchas de las técnicas utilizadas para identificar riesgos del proyecto; y reuniones para tratar temas que enfoquen a los riesgos. Como salidas se definen: el registro de riesgos, informes de riesgos y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.8.2.1 Registro de Riesgos

El Registro se fundamenta con documentación sobre supuestos, interpretación de oportunidades, verificación de amenazas e información válida que se presenta en la ejecución del proyecto; no obstante, el juicio experto del director y su equipo, es un lineamiento significativo.

En la Tabla #77, se detalla los riesgos identificados para el proyecto “Eco Nuovo”, adicional se explica el detalle de campos que conllevaría llenar en la matriz de identificación de riesgos:

- ID: Número secuencia de riesgo
- Identificación del Riesgo: Descripción de riesgo identificado que se relaciona con el proyecto
- Oportunidad o amenaza: Identifica si el riesgo es positivo (oportunidad) o si es negativo (amenaza). Se coloca un signo “+” color verde para riesgo positivo y signo “-” color rojo para riesgos negativos.

Tabla 77 Identificación de los Riesgos del Proyecto

ID	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	OPORTUNIDAD O AMENAZA
1	Si la empresa constructora encargada del entregable de obra material “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no cumple con el cronograma de obra establecido y aprobado, se podrían generar retrasos en el cronograma general del proyecto afectando a la línea base general establecida.	-
2	Debido a una inadecuada inspección de ubicación de señaléticas de seguridad industrial en las áreas de construcción, se podrían ocasionar accidentes laborales. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	-
3	A causa de problemas logísticos al importar los materiales para el proyecto, se podrían generar retrasos en el tiempo de ejecución o incremento de costos, afectando así al cronograma y presupuesto del proyecto.	-
4	Si los entregables no cumplen con las métricas de calidad previamente establecidas y aprobadas, se generaría un producto no conforme. Lo cual afectaría a la línea base del proyecto en tiempo y costos.	-
5	Si la empresa contratada para el entregable de “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no realiza un plan de contingencia y respuesta para las diversas condiciones climáticas que podrían presentarse durante la ejecución del proyecto se generarían retrasos en la ejecución de la obra, afectando al cronograma del proyecto.	-
6	Debido a un insuficiente monitoreo y control en la documentación del personal subcontratado, la empresa contratista podría reclutar trabajadores con identidad falsa. Lo que provocaría retrasos en la etapa de construcción por paralización por parte del ministerio de relaciones laborales.	-
7	Por exceso de confianza en los proveedores contratados no se realizaría la supervisión y control de la calidad de los materiales de construcción, se podrían ocasionar daños en las edificaciones y un mal acabo de la obra, lo que generaría costos adicionales para reparación de daños.	-
8	Si existe poco compromiso y seriedad por parte de la empresa sponsor, se podrían generar cambios en toda la planificación del proyecto, afectando así el cronograma establecido y retrasando la entrega final del proyecto.	-
9	Debido a la poca experiencia no se realizaría la obtención de los permisos ambientales para el proyecto de construcción, lo que podría generar la clausura y paralización de la obra, por parte del ministerio del Ambiente.	-
10	Debido a la poca experiencia del equipo de proyectos no se realizaría una negociación adecuada con los proveedores, lo cual podría conseguir ofertas con costos elevados, ocasionando afección al presupuesto del proyecto	-

11	Por motivo de desconocimiento por parte del equipo del proyecto en cuanto a especificaciones y detalles de construcción. El proveedor no cumplirá con los requerimientos de la obra afectando así al alcance del proyecto.	-
12	Por una inadecuada definición de los requisitos del proyectos con los STKs en reuniones no se platearían correctamente los requerimientos del proyecto, lo que podría generar nuevos requerimientos solicitados por el cliente. Por ende se podrían generar retrasos en las fases de ejecución del proyecto afectando el tiempo de entrega.	-
13	Si existiera la posibilidad de aumentar el presupuesto del proyecto, se podría mitigar las eventualidades que se pudieran presentar durante el desarrollo del mismo, beneficiando de esta forma al alcance del proyecto.	+
14	Si se tuviera el presupuesto para contratar personal que se dedique a inspecciones y supervisiones en obra, se podrían evitar incumplimiento en requisitos de entregables, afectando de manera positiva a la calidad de los mismos.	+
15	Debido a una escasez de tiempo para capacitación al personal frente a eventos naturales, se podría ocasionar carencia de conocimientos para reaccionar frente a los mismos, Lo que ocasionarían incremento de costos en el proyecto para atender los imprevistos o accidentes ocasionados.	-
16	Debido a la insuficiente supervisión y control al presupuesto del proyecto se podría ocasionar un incumplimiento al pago de proveedores, lo cual pudiera provocar retrasos en la obra por personal paralizado.	-
17	Debido al desconocimiento por parte de los miembros del equipo de proyecto, podrían existir fallas en el proceso de monitoreo y control de la obra se pudieran generar entregables no conformes, provocando así retrasos en la entrega del proyecto.	-
18	Si la empresa contratada para el entregable de “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” contrata más personal para la ejecución de la obra, se podrían mejorar los tiempos de finalización de etapas de construcción, mejorando el cronograma general del proyecto.	+
19	A causa de la falta de fiscalización en el uso de indumentaria y accesorios de protección y seguridad, se podrían ocasionar caídas de los obreros, con graves consecuencias. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	-
20	Debido a la ausencia de control y supervisión a la nómina de trabajadores de la empresa contratada para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” por parte del departamento de recursos humanos de SILVERHOTELS, se podrían reclutar obreros menores de edad. lo que ocasionaría paralización y clausura de la obra por parte del ministerio de relaciones laborales, provocando retrasos en la entrega del proyecto.	-
21	Debido a una insuficiente revisión del cronograma de obra presentado por la empresa de construcción, se podrían presentar fallas en los	-

	procesos constructivos por sobrecarga de trabajo, lo cual ocasionaría retrasos en la obra afectando al cronograma del proyecto.	
22	Debido a una mala socialización del proyecto con la comunidad del sector se podría ocasionar incomodidad en los moradores, lo que provocaría paralizaciones en la obra de construcción afectando el alcance del proyecto.	-
23	Debido a la ausencia de comunicación con el sponsor, se presentarían nuevos requerimientos, lo que produciría modificaciones en los planos arquitectónicos. Generando atrasos en la ejecución del proceso de construcción y aumento en los costos del proyecto.	-
24	Si el presupuesto permitiera la creación de un departamento de capacitaciones de seguridad y salud ocupacional para el personal contratado para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” se podría reducir el número de incidentes durante el desempeño del proyecto, lo que aportaría de forma positiva al cronograma del mismo.	+
25	Por causa de factores políticos y económicos del país que no se pueden predecir, se podría efectuar un paro nacional. Generando retrasos en el cronograma del proyecto.	-
26	Si el personal de la empresa contratada para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” no ha recibido capacitaciones sobre gestión ambiental se podrían generar problemas de contaminación al medio ambiente, lo que afectaría al alcance del proyecto.	-

Elaborado por: Autoras

Por otra parte. una herramienta que ayudará a la identificación será el Informe de Riesgos, pues a partir de la Matriz de Incidentes con código GI-004 (Ver Tabla #29) y la Matriz de Registro de Incidentes (Ver Tabla #30), y análisis del Director del Proyecto en su control de ejecución, se realiza este informe, que estima una referencia a las actividades de variación. Con esa finalidad se sigue el Procedimiento para solicitar cambios (Ver Tabla # 31).

A continuación, en la Tabla #78 se establece un Formato para Informe de Riesgos del proyecto, adicional el detalle de campos que conllevaría llenar:

- Nombre del Proyecto: Identificación del proyecto
- Versión: Número secuencial del Informe
- Fecha de informe: Fecha de realización de Informe
- Evento: Suceso dado
- Causa: Origen del evento.
- Observación: Información de relevancia si amerita el caso

- Impacto: Con una X, se marca el impacto (alto, medio o bajo), que infiere en la línea base de alcance, cronograma o costos. Se sustenta con la revisión de documentación e información del Plan de Gestión de Riesgos.
- Acciones: Se describe las acciones, sean correctivas o preventivas, para responder a la problemática.
- Elaborado por: Persona responsable del Informe.
- Revisado por: Persona responsable de revisar el Informe.
- Aprobado por: Persona responsable de aprobar el Informe.

Tabla 78 Formato Informe de Riesgos

	INFORME DE RIESGO				
Nombre del Proyecto					
Versión					
Fecha de Informe					
EVENTO DE RIESGO					
EVENTO	CAUSA				
OBSERVACIÓN					
IMPACTO					
LÍNEA BASE	ALTO	MEDIO	BAJO		
ALCANCE					
CRONOGRAMA					
COSTO					
OBSERVACIÓN					
ACCIONES					
RESPONSABLES DEL INFORME					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Autoras

4.8.2.2 Categorización de los Riesgos

En virtud del juicio experto del personal del proyecto, se determina una categorización estimada de los riesgos potenciales del proyecto, los mismos que pueden presentarse durante la ejecución del mismo.

Se los mide en categorías Mayor-Menor, descripción que determina el análisis previo y posterior de los registros de incidentes o el informe de riesgos. Esta matriz sirve para el procedimiento de solicitar cambios, también para fundamentar los análisis cualitativos y cuantitativos de la gestión de los riesgos del proyecto. Para identificar y separar la categorización, se señala y se resalta los riesgos positivos en color verde.

Tabla 79 Categorización de los Riesgos

N.-	RIESGO	CATEGORÍA
1	Si la empresa constructora encargada del entregable de obra material “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no cumple con el cronograma de obra establecido y aprobado, se podrían generar retrasos en el cronograma general del proyecto afectando a la línea base general establecida.	MAYOR
2	Debido a una inadecuada inspección de ubicación de señaléticas de seguridad industrial en las áreas de construcción, se podrían ocasionar accidentes laborales. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	MAYOR
3	A causa de problemas logísticos al importar los materiales para el proyecto, se podrían generar retrasos en el tiempo de ejecución o incremento de costos, afectando así al cronograma y presupuesto del proyecto.	MAYOR
4	Si los entregables no cumplen con las métricas de calidad previamente establecidas y aprobadas, se generaría un producto no conforme. Lo cual afectaría a la línea base del proyecto en tiempo y costos.	MAYOR
5	Si la empresa contratada para el entregable de “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no realiza un plan de contingencia y respuesta para las diversas condiciones climáticas que podrían presentarse durante la ejecución del proyecto se generarían retrasos en la ejecución de la obra, afectando al cronograma del proyecto.	MENOR
6	Debido a un insuficiente monitoreo y control en la documentación del personal subcontratado, la empresa contratista podría reclutar trabajadores con identidad falsa. Lo que provocaría retrasos en la etapa de construcción por paralización por parte del ministerio de relaciones laborales.	MENOR
7	Por exceso de confianza en los proveedores contratados no se realizaría la supervisión y control de la calidad de los materiales de construcción, se podrían ocasionar daños en las edificaciones y un	MAYOR

	mal acabo de la obra, lo que generaría costos adicionales para reparación de daños.	
8	Si existe poco compromiso y seriedad por parte de la empresa sponsor, se podrían generar cambios en toda la planificación del proyecto, afectando así el cronograma establecido y retrasando la entrega final del proyecto.	MENOR
9	Debido a la poca experiencia no se realizaría la obtención de los permisos ambientales para el proyecto de construcción, lo que podría generar la clausura y paralización de la obra, por parte del ministerio del Ambiente.	MAYOR
10	Debido a la poca experiencia del equipo de proyectos no se realizaría una negociación adecuada con los proveedores, lo cual podría conseguir ofertas con costos elevados, ocasionando afección al presupuesto del proyecto	MENOR
11	Por motivo de desconocimiento por parte del equipo del proyecto en cuanto a especificaciones y detalles de construcción. El proveedor no cumplirá con los requerimientos de la obra afectando así al alcance del proyecto.	MAYOR
12	Por una inadecuada definición de los requisitos del proyectos con los STKs en reuniones no se platearían correctamente los requerimientos del proyecto, lo que podría generar nuevos requerimientos solicitados por el cliente. Por ende se podrían generar retrasos en las fases de ejecución del proyecto afectando el tiempo de entrega.	MAYOR
13	Si existiera la posibilidad de aumentar el presupuesto del proyecto, se podría mitigar las eventualidades que se pudieran presentar durante el desarrollo del mismo, beneficiando de esta forma al alcance del proyecto.	MAYOR
14	Si se tuviera el presupuesto para contratar personal que se dedique a inspecciones y supervisiones en obra, se podrían evitar incumplimiento en requisitos de entregables, afectando de manera positiva a la calidad de los mismos.	MENOR
15	Debido a una escasez de tiempo para capacitación al personal frente a eventos naturales, se podría ocasionar carencia de conocimientos para reaccionar frente a los mismos, Lo que ocasionarían incremento de costos en el proyecto para atender los imprevistos o accidentes ocasionados.	MENOR
16	Debido a la insuficiente supervisión y control al presupuesto del proyecto se podría ocasionar un incumplimiento al pago de proveedores, lo cual pudiera provocar retrasos en la obra por personal paralizado.	MENOR
17	Debido al desconocimiento por parte de los miembros del equipo de proyecto, podrían existir fallas en el proceso de monitoreo y control de la obra se pudieran generar entregables no conformes, provocando así retrasos en la entrega del proyecto.	MAYOR
18	Si la empresa contratada para el entregable de “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” contrata más personal para la ejecución de la obra, se podrían mejorar los tiempos	MAYOR

	de finalización de etapas de construcción, mejorando el cronograma general del proyecto.	
19	A causa de la falta de fiscalización en el uso de indumentaria y accesorios de protección y seguridad, se podrían ocasionar caídas de los obreros, con graves consecuencias. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	MAYOR
20	Debido a la ausencia de control y supervisión a la nómina de trabajadores de la empresa contratada para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” por parte del departamento de recursos humanos de SILVERHOTELS, se podrían reclutar obreros menores de edad. lo que ocasionaría paralización y clausura de la obra por parte del ministerio de relaciones laborales, provocando retrasos en la entrega del proyecto.	MENOR
21	Debido a una insuficiente revisión del cronograma de obra presentado por la empresa de construcción, se podrían presentar fallas en los procesos constructivos por sobrecarga de trabajo, lo cual ocasionaría retrasos en la obra afectando al cronograma del proyecto.	MENOR
22	Debido a una mala socialización del proyecto con la comunidad del sector se podría ocasionar incomodidad en los moradores, lo que provocaría paralizaciones en la obra de construcción afectando el alcance del proyecto.	MENOR
23	Debido a la ausencia de comunicación con el sponsor, se presentarían nuevos requerimientos, lo que produciría modificaciones en los planos arquitectónicos. Generando atrasos en la ejecución del proceso de construcción y aumento en los costos del proyecto.	MAYOR
24	Si el presupuesto permitiera la creación de un departamento de capacitaciones de seguridad y salud ocupacional para el personal contratado para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” se podría reducir el número de incidentes durante el desempeño del proyecto, lo que aportaría de forma positiva al cronograma del mismo.	MENOR
25	Por causa de factores políticos y económicos del país que no se pueden predecir, se podría efectuar un paro nacional. Generando retrasos en el cronograma del proyecto.	MENOR
26	Si el personal de la empresa contratada para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” no ha recibido capacitaciones sobre gestión ambiental se podrían generar problemas de contaminación al medio ambiente, lo que afectaría al alcance del proyecto.	MENOR

Elaborado por: Autoras

4.8.3 Análisis Cualitativo

En este proceso analítico, se requiere priorizar los riesgos, por consiguiente, el Director del Proyecto infiere en las siguientes entradas: plan para la dirección del proyecto, en especial interés en roles y responsabilidades, presupuestos para la gestión de riesgos, actividades del cronograma para la gestión de riesgos, categorías de riesgo, definiciones de probabilidad e impacto, matriz de probabilidad e impacto y los umbrales de riesgo de los interesados; Documentación del proyecto tales como los registros de supuestos, riesgos, interesados; los factores ambientales de la empresa y adicional los activos de los procesos de la organización.

Se aplica las siguientes herramientas; juicios expertos, analiza la línea base de alcance, tiempo y costo; Análisis de datos donde se fundamenta el involucramiento de interesados, las métricas de calidad, criterios de aceptación, políticas de la empresa sponsor y demás factores que puedan correlacionar a la ejecución del proyecto; las Habilidades interpersonales y de equipo para potenciar el estudio, la categorización de los riesgos y reuniones donde se traten temas específicos de los riesgos. Como salida se determina las actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.8.3.1 Definición de probabilidad e impacto

La probabilidad, supone una estadística estimada en la medición de la incertidumbre valorada en un acontecimiento futuro que perjudica o no, la ejecución del proyecto.

Tabla 80 Matriz de Definición de Probabilidades

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Muy Alta	Ocurrencia de al menos 90% en proyectos anteriores similares.
Alta	Ocurrencia entre 70% y 89% en proyectos anteriores similares.
Media	Ocurrencia entre 50% y 69% en proyectos anteriores similares.
Baja	Ocurrencia entre 30% y 49% en proyectos anteriores similares.
Muy Baja	Ocurrencia entre 10% y 29% en proyectos anteriores similares.

Elaborado por: Autoras

El impacto define el efecto de un riesgo, según su probabilidad. También se lo establece como la consecuencia perceptible en la materialización de un riesgo.

Tabla 81 Matriz de Definición de Impacto

ESCALA	PROBABILIDAD	+/- IMPACTO SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO			
		Tiempo	Costo	Alcance	Calidad
Muy Alta	90%	Aumento del 10 %	Aumento del 10 %	Avance 90%	Cumplimiento en 90%
Alta	70%	Aumento del 7%	Aumento del 7%	Avance 93%	Cumplimiento en 93%
Media	50%	Aumento del 5%	Aumento del 5%	Avance 95%	Cumplimiento en 95%
Baja	30%	Aumento del 3%	Aumento del 3%	Avance 97%	Cumplimiento en 97%
Muy Baja	10%	Aumento del 1%	Aumento del 1%	Avance 99%	Cumplimiento en 99%

Elaborado por: Autoras

4.8.3.2 Matriz de Probabilidad e Impacto

Esta matriz proyecta una determinación de la ocurrencia de cada riesgo, en una combinación de amenazas y oportunidades en potenciales eventos que se presenten. Adicional, permite la interpretación de priorizar riesgos según su enfoque de impacto particular sobre la línea base de alcance, costo y tiempo. A continuación, se presenta las matrices de amenazas y oportunidades, para establecer una base que direcciona posteriormente a la definición y clasificación de la matriz de probabilidad e impacto.

Tabla 82 Matriz de Amenazas

IMPACTO NEGATIVO					
Probabilidad	1	3	5	7	9
	Mínimo	Menor	Medio	Crítico	Catastrófico
90%	0,9	2,7	4,5	6,3	8,1
70%	0,7	2,1	3,5	4,9	6,3
50%	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5
30%	0,3	0,9	1,5	2,1	2,7
10%	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Elaborado por: Autoras

Tabla 83 Matriz de Oportunidades

IMPACTO POSITIVO					
Probabilidad	9	7	5	3	1
	Máximo	Muy Bueno	Medio	Menor	Mínimo
90%	8,1	6,3	4,5	2,7	0,9
70%	6,3	4,9	3,5	2,1	0,7
50%	4,5	3,5	2,5	1,5	0,5
30%	2,7	2,1	1,5	0,9	0,3
10%	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1

Elaborado por: Autoras

Antes de la presentar la Matriz de Probabilidad e Impacto se establece una matriz de colores que reflejan los niveles de tolerancia de cada riesgo.

Tabla 84 Matriz de Combinaciones de Colores para riesgos

Zona Amarilla		Refleja nivel de tolerancia a riesgos que serán asumidos
Zona Verde		Es correspondiente a los riesgos que serán aceptados y no serán gestionados
Zona Celeste		Serán las oportunidades del proyecto, que se gestionarán con el fin de incrementar su impacto y probabilidad de ocurrencia.
Zona Roja		Serán las amenazas del proyecto, que se gestionarán con el fin de disminuir su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Elaborado por: Autoras

Tabla 85 Matriz Probabilidad e Impacto

Probabilidad	IMPACTO NEGATIVO					IMPACTO POSITIVO				
	1 Mínimo	3 Menor	5 Medio	7 Crítico	9 Catastrófico	9 Máximo	7 Muy Bueno	5 Medio	3 Menor	1 Mínimo
90%	0,9	2,7	4,5	6,3	8,1	8,1	6,3	4,5	2,7	0,9
70%	0,7	2,1	3,5	4,9	6,3	6,3	4,9	3,5	2,1	0,7
50%	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	4,5	3,5	2,5	1,5	0,5
30%	0,3	0,9	1,5	2,1	2,7	2,7	2,1	1,5	0,9	0,3
10%	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1

Elaborado por: Autoras

4.8.4 Análisis Cuantitativo

La finalidad es analizar numéricamente los riesgos del proyecto. Como entradas se infiere en el plan para la dirección del proyecto donde se analiza la línea base de alcance, tiempo y costo, el involucramiento de interesados, las métricas de calidad, criterios de aceptación, entre otros; los Documentos del proyecto tales como el registro de supuestos, estimaciones, lista de hitos, informes, entre otros. También los factores ambientales de la empresa en relación a proyectos similares y los Activos de los procesos de la organización con base a políticas de la empresa sponsor que puedan correlacionar la ejecución del proyecto.

Las herramientas que se utilizarán son: juicio de expertos, recopilación de datos que articula de manera útil cuando se requiere información, y el análisis de datos. Como salida se definen las actualizaciones a los documentos del proyecto. A continuación, en la Tabla #86, se presenta la Matriz de Registro Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto.

4.8.4.1 Probabilidad cuantificada

Es la misma probabilidad expuesta y valorada en el punto 4.8.3.1 (impacto +/-), pero convertida en porcentaje.

4.8.4.2 Valoración del impacto en tiempo

Estimación de tiempo que impactará en el cronograma, una vez que se materialice el riesgo de evaluación, según criterio del Director del Proyecto. (considerar umbral)

4.8.4.3 Valoración del impacto en costos

Estimación de costo que impactará en el presupuesto, una vez que se materialice el riesgo en evaluación, según criterio del Director del Proyecto. (considerar umbral)

4.8.4.4 Valor esperado en tiempo

Producto matemático entre la probabilidad cuantificada y el valor del impacto en el tiempo. (la suma de días debe estar dentro del 10% de variación permitido)

4.8.4.5 Valor esperado en costo

Producto matemático entre la probabilidad cuantificada y el valor del impacto en costos. (la suma de costo debe estar dentro de la reserva de contingencia)

4.8.4.6 Matriz de Registro Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto

Tabla 86 Matriz Registro de Riesgos del Proyecto

ANÁLISIS CUALITATIVO								ANÁLISIS CUANTITATIVO				
N.	IDENTIFICACIÓN RIESGO	OPORT/AMENZ	CATEG.	ESCALA	IMPCT. NEGATIV	IMPCT. POSITIVO	COLOR TOLER.	PROBABIL. CUANTFIC.	VALORC. IMPCT. TIEMPO (días)	VALORC. IMPCT. COSTO (\$)	VALOR ESPERADO TIEMPO (días)	VALOR ESPERADO COSTO (\$)
1	Si la empresa constructora encargada del entregable de obra material “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no cumple con el cronograma de obra establecido y aprobado, se podrían generar retrasos en el cronograma general del proyecto afectando a la línea base general establecida.	-	MAYOR	MUY ALTA	8,1	0		8,10%	0,8586	\$5.1051,37	0,8586	\$4.135,16
2	Debido a una inadecuada inspección de ubicación de señaléticas de seguridad industrial en las áreas de construcción, se podrían ocasionar accidentes laborales. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	-	MAYOR	ALTA	4,9	0		4,90%	0,5194	\$5.1051,37	0,5194	\$2.501,52

3	A causa de problemas logísticos al importar los materiales para el proyecto, se podrían generar retrasos en el tiempo de ejecución o incremento de costos, afectando así al cronograma y presupuesto del proyecto.	-	MAYOR	MEDIA	2,5	0		2,50%	0,075	\$3.325,00	0,075	\$83,13
4	Si los entregables no cumplen con las métricas de calidad previamente establecidas y aprobadas, se generaría un producto no conforme. Lo cual afectaría a la línea base del proyecto en tiempo y costos.	-	MAYOR	MUY ALTA	8,1	0		8,10%	2,07765	\$53.906,64	2,07765	\$4.366,44
5	Si la empresa contratada para el entregable de “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no realiza un plan de contingencia y respuesta para las diversas condiciones climáticas que podrían presentarse durante la ejecución del proyecto se generarían retrasos en la ejecución de la obra, afectando al cronograma del proyecto.	-	MENOR	MEDIA	2,5	0		2,50%	0,265	\$5.1051,37	0,265	\$1.276,28

6	Debido a un insuficiente monitoreo y control en la documentación del personal subcontratado, la empresa contratista podría reclutar trabajadores con identidad falsa. Lo que provocaría retrasos en la etapa de construcción por paralización por parte del ministerio de relaciones laborales.	-	MENOR	BAJA	0,9	0		0,90%	0,0954	\$51.051,37	0,0954	\$459,46
7	Por exceso de confianza en los proveedores contratados no se realizaría la supervisión y control de la calidad de los materiales de construcción, se podrían ocasionar daños en las edificaciones y un mal acabo de la obra, lo que generaría costos adicionales para reparación de daños.	-	MAYOR	ALTA	4,9	0		4,90%	0,5194	\$5.1051,37	0,5194	\$2.501,52
8	Si existe poco compromiso y seriedad por parte de la empresa sponsor, se podrían generar cambios en toda la planificación del proyecto, afectando así el cronograma establecido y retrasando la entrega final del proyecto.	-	MENOR	BAJA	0,9	0		0,90%	0,23085	\$53.906,64	0,23085	\$485,16

9	Debido a la poca experiencia no se realizaría la obtención de los permisos ambientales para el proyecto de construcción, lo que podría generar la clausura y paralización de la obra, por parte del ministerio del Ambiente.	-	MAYOR	MEDIA	3,5	0		3,50%	0,371	\$51.051,37	0,371	\$1.786,80
10	Debido a la poca experiencia del equipo de proyectos no se realizaría una negociación adecuada con los proveedores, lo cual podría conseguir ofertas con costos elevados, ocasionando afección al presupuesto del proyecto	-	MENOR	MEDIA	2,5	0		2,50%	0,265	\$51051,37	0,265	\$1.276,28
11	Por motivo de desconocimiento por parte del equipo del proyecto en cuanto a especificaciones y detalles de construcción. El proveedor no cumplirá con los requerimientos de la obra afectando así al alcance del proyecto.	-	MAYOR	MUY ALTA	8,1	0		8,10%	0,8586	\$51.051,37	0,8586	\$4.135,16
12	Por una inadecuada definición de los requisitos del proyectos con los Stakeholders en reuniones no se	-	MAYOR	MUY ALTA	8,1	0		8,10%	2,07765	\$53.906,64	2,07765	\$4.366,44

	platearían correctamente los requerimientos del proyecto, lo que podría generar nuevos requerimientos solicitados por el cliente. Por ende se podrían generar retrasos en las fases de ejecución del proyecto afectando el tiempo de entrega.											
13	Si existiera la posibilidad de aumentar el presupuesto del proyecto, se podría mitigar las eventualidades que se pudieran presentar durante el desarrollo del mismo, beneficiando de esta forma al alcance del proyecto.	+	MAYOR	ALTA	0	6,3		6,30%	1,61595	\$53906,64	1,61595	\$3.396,12
14	Si se tuviera el presupuesto para contratar personal que se dedique a inspecciones y supervisiones en obra, se podrían evitar incumplimiento en requisitos de entregables, afectando de manera positiva a la calidad de los mismos.	+	MENOR	MEDIA	0	2,5		2,50%	0,265	\$51.051,37	0,265	\$1.276,28
15	Debido a una escasez de tiempo para capacitación al personal frente a eventos naturales, se	-	MENOR	MUY BAJA	0,3	0		0,30%	0,07695	\$53.906,64	0,07695	\$161,72

	podría ocasionar carencia de conocimientos para reaccionar frente a los mismos, Lo que ocasionarían incremento de costos en el proyecto para atender los imprevistos o accidentes ocasionados.											
16	Debido a la insuficiente supervisión y control al presupuesto del proyecto se podría ocasionar un incumplimiento al pago de proveedores, lo cual pudiera provocar retrasos en la obra por personal paralizado.	-	MENOR	MEDIA	3,5	0		3,50%	0,371	\$51.051,37	0,371	\$1.786,80
17	Debido al desconocimiento por parte de los miembros del equipo de proyecto, podrían existir fallas en el proceso de monitoreo y control de la obra se pudieran generar entregables no conformes, provocando así retrasos en la entrega del proyecto.	-	MENOR	MEDIA	1,5	0		1,50%	0,38475	\$53.906,64	0,38475	\$808,60
18	Si la empresa contratada para el entregable de "CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO" contrata más	+	MAYOR	MUY ALTA	0	8,1		8,10%	0,8586	\$51.051,37	0,8586	\$4.135,16

	personal para la ejecución de la obra, se podrían mejorar los tiempos de finalización de etapas de construcción, mejorando el cronograma general del proyecto.											
19	A causa de la falta de fiscalización en el uso de indumentaria y accesorios de protección y seguridad, se podrían ocasionar caídas de los obreros, con graves consecuencias. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	-	MAYOR	MUY ALTA	6,3	0		6,30%	0,6678	\$51.051,37	0,6678	\$3.216,24
20	Debido a la ausencia de control y supervisión a la nómina de trabajadores de la empresa contratada para la <i>“CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”</i> por parte del departamento de recursos humanos de SILVERHOTELS, se podrían reclutar obreros menores de edad. lo que	-	MENOR	MUY BAJA	0,1	0		0,10%	0,0106	\$51.051,37	0,0106	\$51,05

	ocasionaría paralización y clausura de la obra por parte del ministerio de relaciones laborales, provocando retrasos en la entrega del proyecto.											
21	Debido a una insuficiente revisión del cronograma de obra presentado por la empresa de construcción, se podrían presentar fallas en los procesos constructivos por sobrecarga de trabajo, lo cual ocasionaría retrasos en la obra afectando al cronograma del proyecto.	-	MENOR	BAJA	0,3	0		0,30%	0,0318	\$51.051,37	0,0318	\$153,15
22	Debido a una mala socialización del proyecto con la comunidad del sector se podría ocasionar incomodidad en los moradores, lo que provocaría paralizaciones en la obra de construcción afectando el alcance del proyecto.	-	MENOR	MUY BAJA	0,1	0		0,10%	0,0106	\$51.051,37	0,0106	\$51,05
23	Debido a la ausencia de comunicación con el sponsor, se presentarían nuevos requerimientos, lo que produciría modificaciones en los planos arquitectónicos. Generando atrasos en la	-	MAYOR	MUY ALTA	8,1	0		8,10%	2,07765	\$53.906,64	2,07765	\$4.366,44

	ejecución del proceso de construcción y aumento en los costos del proyecto.											
24	Si el presupuesto permitiera la creación de un departamento de capacitaciones de seguridad y salud ocupacional para el personal contratado para la “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” se podría reducir el número de incidentes durante el desempeño del proyecto, lo que aportaría de forma positiva al cronograma del mismo.	+	MENOR	MUY BAJA	0	0,3		0,30%	0,0318	\$51.051,37	0,0318	\$153,15
25	Por causa de factores políticos y económicos del país que no se pueden predecir, se podría efectuar un paro nacional. Generando retrasos en el cronograma del proyecto.	-	MENOR	MEDIA	2,5	0		2,50%	0,64125	\$53.906,64	0,64125	\$1.347,67
26	Si el personal de la empresa contratada para la “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” no ha recibido capacitaciones sobre	-	MENOR	MUY BAJA	0,5	0		0,50%	0,053	\$51.051,37	0,053	\$255,26

	gestión ambiental se podrían generar problemas de contaminación al medio ambiente, lo que afectaría al alcance del proyecto.											
TOTAL											SUMA DE RIESGOS NEGATIVOS TIEMPO/DÍAS	SUMA DE RIESGOS NEGATIVOS COSTO
											12,44	\$39.571,32

Elaborado por: Autoras

La suma total de los riesgos negativos del proyecto es la que incide un posible impacto en las líneas bases generales del proyecto que puede perjudicar el avance del mismo. Cabe destacar que este total en dinero es considerado en la Reserva de Contingencia para emplear su contra respuesta si el caso amerita; y en lo que respecta a los días, esta variación está dentro del rango permitido (10% del total de días del proyecto)

4.8.5 Plan de Respuesta a los Riesgos

Como un proceso involucrado a la gestión del riesgo, aporta desde su enfoque en la identificación y detalle de acciones, sean correctivas o preventivas según amerite el caso, pues a partir de la interpretación del Director y su equipo, se determina si se potencia el suceso para maximizar oportunidades o se busca reducirlo para mitigar amenazas.

Como entradas se definen: el plan para la dirección del proyecto que infiere en información con base del plan de gestión de los riesgos, registro de riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos; Documentos del proyecto tales como el cronograma, registros de riesgos e interesados, informes, calendarios, entre otros; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización con base a políticas de la empresa sponsor que puedan correlacionar a la ejecución del proyecto y viabilidad de respuesta ante riesgos.

Las herramientas que se aplican son: juicios expertos, analiza la línea base de alcance, tiempo y costo, fundamenta el involucramiento de interesados, las métricas de calidad, criterios de aceptación, habilidades interpersonales y de equipo para entender el riesgo, identificar y comparar las estrategias alternativas de posible respuesta a los riesgos, elegir una estrategia de respuesta adecuada; también la categorización de los riesgos y reuniones que se traten temas que enfoquen al riesgo general. Como salidas se determinan: Solicitudes de cambio y Actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.8.5.1 Matriz de Respuesta al Riesgo

Para establecer una conformidad de respuestas, se establece reaccionar al riesgo según la categoría estipulada en la Tabla #78. Adicional, para definir futuras estrategias y actividades de respuesta como tal, se define con criterio fundamentado y juicio experto por parte del Director del Proyecto si es una estrategia Correctiva o Preventiva, pues de esta forma se puede planificar la utilización de recursos necesaria para este tipo de objetividad.

A continuación, se presenta el tratamiento que se dará al riesgo según su categoría, con el debido proceso a realizar:

Tabla 87 Matriz de Respuesta al Riesgo según su Categoría

CATEGORÍA	ESTRATEGIAS	RESPUESTA O TRATAMIENTO
MENOR	PREVENTIVA o CORRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Se confirma el riesgo previo reunión ordinaria. • Se levanta la matriz y registro de incidente. • Se identifica y se categoriza el riesgo. • Se denota la tolerancia del riesgo. • Se registra el riesgo previo análisis cualitativo y cuantitativo. • Se formula el Informe de Riesgo. • Se procede según matriz de respuesta al riesgo. • Se contrasta con el procedimiento de actividades de respuesta en la matriz de plan de contingencia (Línea Base). • Se decide la gestión de respuesta a ejecutar con aprobación del Director del Proyecto y Sponsor. • Se ejecuta según estrategia determinada y en correlación al procedimiento de solicitud de cambio. • Se evalúa el suceso post-acción.
MAYOR	PREVENTIVA o CORRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica a personal del proyecto inmediatamente al conocer la probabilidad del riesgo. • Se convoca a reunión extraordinaria con carácter urgente. • Se confirma el riesgo previo reunión extraordinaria. • Se levanta la matriz y registro de incidente. • Se indentifica y se categoriza el riesgo. • Se denota la tolerancia del riesgo. • Se registra el riesgo previo análisis cualitativo y cuantitativo. • Se formula el Informe de Riesgo. • Se procede según matriz de respuesta al riesgo. • Se contrasta con el procedimiento de actividades de respuesta en la matriz de plan de contingencia (Línea Base). • Se decide la gestión de respuesta a ejecutar con aprobación del Director del Proyecto y Sponsor. • Se ejecuta según estrategia determinada y en correlación al procedimiento de solicitud de cambio. • Se evalúa el suceso post-acción.

Elaborado por: Autoras

4.8.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos

Es un proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos. Como entradas se definen: el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto y los activos de los procesos de la organización por su enfoque a políticas internas de la empresa sponsor. Como herramientas se utilizarán: el juicio de expertos, habilidades interpersonales y de equipo, y adicional, el sistema de información para la dirección de proyectos para asegurar la proactividad con los planes acordados de respuesta a los riesgos. Como salidas están las solicitudes de cambio si amerita el análisis y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

Adicional, se realiza un análisis de respuesta de manera individual a cada uno de los 26 riesgos identificados en la Tabla #76 en la siguiente tabla. Los campos a llenar en la matriz de respuesta al riesgo son los siguientes:

- ID: Es el número que identifica al riesgo.
- Identificación del Riesgo: Se detalla el riesgo identificado en el análisis previo.
- Estrategia de Respuesta: Acorde a las disposiciones de la compañía sponsor se debe escoger entre las siguientes opciones de estrategia:
 - Riesgos Negativo: Mitigar, Evitar, Transferir, Aceptar.
 - Riesgos Positivos: Explotar, Compartir, Mejorar, Aceptar.
- Acción de Respuesta: Se detalla que acción se tomará acorde a la estrategia seleccionada para responder al riesgo.
- Costo de Respuesta: Que costo tendrá la respuesta al riesgo seleccionada.
- Responsable: Se detalla la persona responsable a realizar la acción de respuesta.
- Análisis cualitativo de los Residuales: Se detalle la probabilidad y el impacto del riesgo una vez tomada la acción de respuesta.
- Riesgos Secundarios: Se determinan si existen riesgos que nacen de haber tomado la acción de respuesta al riesgo inicial.

Tabla 88 Matriz de Respuesta a cada Riesgo

Matriz de Respuesta al Riesgo								
ID	IDENTIFICACIÓN RIESGO	Estrategia de Respuesta	Acción de Respuesta	Costo de la Respuesta	Quién es el responsable	Análisis Cualitativo de los Residuales		Riesgos Secundarios
						Probabilidad	Impacto	
1	Si la empresa constructora encargada del entregable de obra material “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no cumple con el cronograma de obra establecido y aprobado, se podrían generar retrasos en el cronograma general del proyecto afectando a la línea base general establecida.	Mitigar	Se debe realizar la revisión del cronograma de obra inicial para comprobar que se ajuste al tiempo establecido en el cronograma del proyecto y adicional se solicitará a la empresa constructora informes de avance semanal de la obra	\$ -	Director del Proyecto			N/A
2	Debido a una inadecuada inspección de ubicación de señaléticas de seguridad industrial en las áreas de construcción, se podrían ocasionar accidentes laborales. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	Transferir	En el contrato con la empresa constructora se debe detallar que todos los costos incurridos por accidentes laborales debido a la falta de seguridad industrial serán asumidos por la empresa constructora	\$ -	Abogado de la compañía Sponsor			N/A

3	A causa de problemas logísticos al importar los materiales para el proyecto, se podrían generar retrasos en el tiempo de ejecución o incremento de costos, afectando así al cronograma y presupuesto del proyecto.	Mitigar	La compañía sponsor ha seleccionado la empresa "Torres y Torres" para que se encargue del proceso de importación completo de los materiales para el proyecto, dicha compañía cuenta con años de experiencia trabajando con SilverHotels y no han tenido inconvenientes en proyectos anteriores. Adicional, que se solicitará informes de avance del proceso de importación.	\$ -	Equipo del Proyecto			N/A
4	Si los entregables no cumplen con las métricas de calidad previamente establecidas y aprobadas, se generaría un producto no conforme. Lo cual afectaría a la línea base del proyecto en tiempo y costos.	Mitigar	Se realizarán reuniones con todos los interesados de cada entregable para revisar los avances. Adicional, que las especificaciones para cada entregable deberán estar aprobadas por el sponsor previo a la ejecución del proyecto.	\$ -	Director del Proyecto			N/A
5	Si la empresa contratada para el entregable de "CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO", no realiza un plan de contingencia y respuesta para las diversas condiciones climáticas que podrían presentarse durante la ejecución del proyecto se generarían retrasos en la ejecución de la obra, afectando al cronograma del proyecto.	Mitigar	Se solicitará a la empresa constructora que presente identificación de riesgos, planes de contingencia y respuesta para cada uno previo al inicio de operaciones y firma de contrato.	\$ -	Director del Proyecto			N/A

6	Debido a un insuficiente monitoreo y control en la documentación del personal subcontratado, la empresa contratista podría reclutar trabajadores con identidad falsa. Lo que provocaría retrasos en la etapa de construcción por paralización por parte del ministerio de relaciones laborales.	Transferir	En el contrato con la empresa constructora se debe detallar que todos los problemas que se ocasionen por incumplimiento a las leyes debido a sus operaciones y personal contratado se amonestarán de manera económica a la misma. Adicional, que se solicitará listado del personal contratado para la obra y todos los documentos legales que validen la información de los mismos.	\$ -	Equipo del Proyecto			N/A
7	Por exceso de confianza en los proveedores contratados no se realizaría la supervisión y control de la calidad de los materiales de construcción, se podrían ocasionar daños en las edificaciones y un mal acabo de la obra, lo que generaría costos adicionales para reparación de daños.	Transferir	En el contrato con la empresa constructora se detallará una cláusula donde se detalle que es de total responsabilidad la calidad y el cumplimiento de las especificaciones, fichas técnicas y planos aprobados y acordados para el proyecto Eco Nuovo.	\$ -	Abogado de la compañía Sponsor			N/A
8	Si existe poco compromiso y seriedad por parte de la empresa sponsor, se podrían generar cambios en toda la planificación del proyecto, afectando así el cronograma establecido y retrasando la entrega final del proyecto.	Mitigar	Se realizarán reuniones con todos los interesados de cada entregable para revisar los avances y si se amerita realizar alguna modificación se lo hará acorde al procedimiento de Control de Cambios.	\$ -	Director del Proyecto			N/A
9	Debido a la poca experiencia no se realizaría la obtención de los permisos ambientales para el proyecto de construcción, lo que podría generar la clausura y	Transferir	La empresa constructora será la encargada de obtener todos los permisos necesarios para la construcción del proyecto Eco Nuovo.	\$ -	Empresa Constructora			N/A

	paralización de la obra, por parte del ministerio del Ambiente.							
10	Debido a la poca experiencia del equipo de proyectos no se realizaría una negociación adecuada con los proveedores, lo cual podría conseguir ofertas con costos elevados, ocasionando afección al presupuesto del proyecto	Mitigar	El Director del proyecto deben monitorear con los informes de avance el presupuesto del proyecto constantemente y controlar que el equipo se ajuste a los establecido en el Plan de Gestión de Costos para negociación con proveedores.	\$ -	Director del Proyecto			N/A
11	Por motivo de desconocimiento por parte del equipo del proyecto en cuanto a especificaciones y detalles de construcción. El proveedor no cumplirá con los requerimientos de la obra afectando así al alcance del proyecto.	Mitigar	El Director del proyecto y el equipo del proyecto se reunirán con el Gerente de Operaciones para revisar proyectos anteriores de la compañía Sponsor. Adicional, que deben siempre guiarse con las especificaciones, fichas técnicas y planos aprobados por el sponsor para las inspecciones de la obra.	\$ -	Sponsor			N/A
12	Por una inadecuada definición de los requisitos del proyectos con los stakeholders en reuniones no se platearían correctamente los requerimientos del proyecto, lo que podría generar nuevos requerimientos solicitados por el cliente. Por ende se podrían generar retrasos en las fases de ejecución del proyecto afectando el tiempo de entrega.	Mitigar	En el cronograma del proyecto se programarán reuniones semanales y quincenales (acorde a la necesidad) para mantener la comunicación activa con los interesados internos del proyecto.	\$ -	Director del Proyecto			N/A

13	Si existiera la posibilidad de aumentar el presupuesto del proyecto, se podría mitigar las eventualidades que se pudieran presentar durante el desarrollo del mismo, beneficiando de esta forma al alcance del proyecto.	Mejorar	Se presenta una propuesta al sponsor y gerentes de área donde se establezca un presupuesto adicional fijo para responder a eventualidades durante la ejecución del proyecto.	\$ 10.000,00	Director del Proyecto			N/A
14	Si se tuviera el presupuesto para contratar personal que se dedique a inspecciones y supervisiones en obra, se podrían evitar incumplimiento en requisitos de entregables, afectando de manera positiva a la calidad de los mismos.	Mejorar	Se presenta una propuesta al sponsor y gerentes de área para realizar contratación de 1 arquitecto y 1 ingeniero civil para que realicen inspecciones y auditorías a la obra.	\$ 10.000,00	Director del Proyecto			N/A
15	Debido a una escasez de tiempo para capacitación al personal frente a eventos naturales, se podría ocasionar carencia de conocimientos para reaccionar frente a los mismos, Lo que ocasionarían incremento de costos en el proyecto para atender los imprevistos o accidentes ocasionados.	Aceptar	Las capacitaciones al personal de Eco Nuovo no son parte del alcance del proyecto.	\$ 15.000,00	Sponsor			N/A
16	Debido a la insuficiente supervisión y control al presupuesto del proyecto se podría ocasionar un incumplimiento al pago de proveedores, lo cual pudiera provocar retrasos en la obra por personal paralizado.	Mitigar	El Director del proyecto deben monitorear con los informes de avance el presupuesto del proyecto constantemente y controlar que se cumpla lo establecido en el Plan de Gestión de Costos para negociación con proveedores.	\$ -	Director del Proyecto			N/A

17	Debido al desconocimiento por parte de los miembros del equipo de proyecto, podrían existir fallas en el proceso de monitoreo y control de la obra se pudieran generar entregables no conformes, provocando así retrasos en la entrega del proyecto.	Mitigar	Se realizarán reuniones semanales y quincenales, acorde a lo establecido en el cronograma del proyecto para revisión y validación de entregables previo al cierre del proyecto.	\$ -	Director del Proyecto			N/A
18	Si la empresa contratada para el entregable de “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” contrata más personal para la ejecución de la obra, se podrían mejorar los tiempos de finalización de etapas de construcción, mejorando el cronograma general del proyecto.	Aceptar	Definir en el contrato con la empresa constructora el plazo máximo para recibir la obra con todas las etapas de la obra validadas y aprobadas.	\$ -	Director del Proyecto			N/A
19	A causa de la falta de fiscalización en el uso de indumentaria y accesorios de protección y seguridad, se podrían ocasionar caídas de los obreros, con graves consecuencias. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	Transferir	En el contrato con la empresa constructora se detallará una cláusula donde se establezca la responsabilidad del uso de equipos de protección y seguridad de cada uno de su personal.	\$ -	Abogado de la compañía Sponsor			N/A
20	Debido a la ausencia de control y supervisión a la nómina de trabajadores de la empresa contratada para la “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” por parte del departamento de recursos humanos de SILVERHOTELS, se	Transferir	El departamento de Recursos Humanos de SilverHotels será responsable de revisar la nómina del personal contratado para la obra y todos los documentos legales que validen la información de los mismos, entregada por la empresa constructora.	\$ -	Sponsor			N/A

	podrían reclutar obreros menores de edad. lo que ocasionaría paralización y clausura de la obra por parte del ministerio de relaciones laborales, provocando retrasos en la entrega del proyecto.							
21	Debido a una insuficiente revisión del cronograma de obra presentado por la empresa de construcción, se podrían presentar fallas en los procesos constructivos por sobrecarga de trabajo, lo cual ocasionaría retrasos en la obra afectando al cronograma del proyecto.	Mitigar	Se debe realizar reuniones para la revisión del cronograma de obra presentado por la empresa constructora para comprobar que no existan sobrecargos en su recurso humano y que éste cumpla con el tiempo definido acorde al cronograma del proyecto.	\$ -	Director del Proyecto			N/A
22	Debido a una mala socialización del proyecto con la comunidad del sector se podría ocasionar incomodidad en los moradores, lo que provocaría paralizaciones en la obra de construcción afectando el alcance del proyecto.	Mitigar	Se realizará reuniones previas al inicio de operaciones y durante la ejecución del proyecto con el promotor de actividades turísticas en Manta y con el concejal para socializar el mismo y presentar informes de avance del proyecto durante su ejecución y conocer las novedades presentadas por los interesados externos del proyecto.	\$ -	Equipo del Proyecto			N/A

23	Debido a la ausencia de comunicación con el sponsor, se presentarían nuevos requerimientos, lo que produciría modificaciones en los planos arquitectónicos. Generando atrasos en la ejecución del proceso de construcción y aumento en los costos del proyecto.	Mitigar	En la reunión de revisión de planos, especificaciones y fichas técnicas se establece que una vez aprobados los mismo no se realizarán modificaciones. Y en caso de existir las mismas deberán pasar por el proceso de control de cambios para analizar si amerita el cambio o no y su impacto en el proyecto (tiempo y costo).	\$ -	Equipo del Proyecto			N/A
24	Si el presupuesto permitiera la creación de un departamento de capacitaciones de seguridad y salud ocupacional para el personal contratado para la “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” se podría reducir el número de incidentes durante el desempeño del proyecto, lo que aportaría de forma positiva al cronograma del mismo.	Aceptar	Se podría contratar a un experto en seguridad física y salud ocupacional para capacitar al personal que la empresa constructora coloque en la nómina de ejecución de obra.	\$ 1.000,00	Equipo del Proyecto			N/A
25	Por causa de factores políticos y económicos del país que no se pueden predecir, se podría efectuar un paro nacional. Generando retrasos en el cronograma del proyecto.	Aceptar	Se debería realizar una reunión con la empresa constructora, Director del Proyecto, Sponsor y Gerentes de área para analizar los retrasos ocasionados por el paro y tomar las acciones correctivas respectivas.	\$ -	Sponsor			N/A
26	Si el personal de la empresa contratada para la “CONSTRUCCIÓN,	Transferir	La empresa constructora seleccionada para el proyecto deberá contar con todas las	\$ -	Director del Proyecto			N/A

	<i>INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” no ha recibido capacitaciones sobre gestión ambiental se podrían generar problemas de contaminación al medio ambiente, lo que afectaría al alcance del proyecto.	capacitaciones necesarias para su personal de obra y certificaciones BASC e ISO que validen las buenas prácticas.					
--	---	---	--	--	--	--	--

Elaborado por: Autoras

4.8.6.1 Plan de Mitigación

En la Tabla #89 se presenta un Plan de Mitigación en dos escenarios; el primero que determine actividades para tratar de evitar que los riesgos identificados se materialicen y el segundo donde se advierta las actividades que se deben realizar en caso de que los riesgos se materialicen.

Tabla 89 Plan de Mitigación

ESCENARIO 1	
Actividades para tratar de evitar que los riesgos identificados se materialicen	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A partir de la identificación, aplicar todos los documentos para evaluar el riesgo tanto cualitativa y cuantitativamente. ✓ Presentar mediante informes correspondientes los resultados pertinentes al riesgo. ✓ Analizar y tomar las decisiones preventivas para evitar que el riesgo se materialice; si el caso amerita una acción correctiva, justificar la decisión y su efecto en la línea base del proyecto. ✓ Tener un seguimiento en todas las actividades inherentes en los entregables, estimando el cumplimiento de las métricas de calidad. ✓ Supervisar la ejecución del proyecto y con las reuniones semanales, comunicar y escuchar todo potencial riesgo a tomar en cuenta. ✓ En todo momento aplicar las métricas de calidad. ✓ Tener una comunicación estratégica entre los interesados del proyecto (internos y externos) 	<p>Director y Equipo del Proyecto.</p>
ESCENARIO 2	
Actividades que se deben realizar en caso de que los riesgos se materialicen	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se convoca reunión extraordinaria a todo el personal del proyecto de inmediato. ✓ El Director del Proyecto presenta la materialización del riesgo. ✓ Se advierte el efecto de la materialización. ✓ Se ejecuta un Brainstorming (Lluvia de Ideas) donde se expongan soluciones y acciones correctivas. ✓ Se revisa el plan de respuesta y plan de contingencia previamente definidos. ✓ En menos de 1 día de línea base del cronograma, se decide la solución pertinente para lo sucedido. ✓ La decisión no debe afectar la línea base general del proyecto. ✓ En caso de no llegar a una decisión conjunta, el Director del Proyecto emplea a votación las soluciones previamente fundamentadas. ✓ El Sponsor aprueba el cambio o la decisión a ejecutar. ✓ Hay seguimiento y la corrección debe estar ejecutada en el tiempo determinado previamente en reunión. ✓ Se toma en cuenta las métricas de calidad y se masifica el esfuerzo para equilibrar los recursos perdidos por la materialización del riesgo. ✓ Tener una comunicación estratégica entre el personal del proyecto y emplear con más exigencia las actividades para tratar de evitar que los riesgos identificados se materialicen. 	<p>Director y Equipo del Proyecto.</p>

Elaborado por: Autoras

4.8.6.2 Plan de Contingencia Línea Base

Este lineamiento, define las actividades de respuesta según la línea base que se encuentra en riesgo de sufrir cambios, determinados según grado de probabilidad, impacto, categoría, tolerancia y respuesta, ejecutable a partir de su estrategia y en el tiempo que requiera su necesidad, con autorización del Director del Proyecto y Sponsor.

Tabla 90 Plan de Contingencia Línea Base, Alcance, Cronograma y Costo

LÍNEA BASE	ACTIVIDADES DE RESPUESTA
<i>Alcance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones coordinadas, según el carácter, donde se presenten informes, adicional análisis de la situación actual-futura. • Medir el impacto en relación al plan de gestión del alcance, en lo que corresponde a la planificación establecida. • El Director del Proyecto con su equipo, fundamenta acciones a realizar para la potenciación del suceso o su mitigación. • Se analiza la EDT y Diccionario EDT, para contrarrestar la causa y efecto según probabilidad de cambio. • Se genera la confirmación de usos de recursos para contingencia. • Se ejecuta las acciones determinadas en función de corresponder a las métricas de calidad y criterios de aceptación, previa autorización del Sponsor y Director del Proyecto. • Se evalúa y se hace seguimiento al efecto de la acción. • Se retroalimenta al personal del proyecto para mejorar la condición ejecutable del proyecto.
<i>Cronograma</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones coordinadas, según el carácter, donde se presente informes, adicional análisis de la situación actual-futura. • Medir el impacto en relación al plan de gestión del cronograma, en lo que corresponde a la planificación de tiempos establecidos. • El Director del Proyecto con su equipo, fundamenta acciones a realizar para la potenciación del suceso o su mitigación. • Se analiza el cronograma y la secuencia de actividades, para contrarrestar la causa y efecto según probabilidad de cambio. • Se genera la confirmación de usos de recursos para contingencia. • Se ejecuta las acciones determinadas en función de corresponder a las métricas de calidad y criterios de aceptación, previa autorización del Sponsor y Director del Proyecto. • Se evalúa y se hace seguimiento al efecto de la acción. • Se retroalimenta al personal del proyecto para mejorar la condición ejecutable del proyecto.
<i>Costo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones coordinadas, según el carácter, donde se presenten informes, adicional análisis de la situación actual-futura. • Medir el impacto en relación al plan de gestión del costo, en lo que corresponde a la planificación presupuestal establecida. • El Director del Proyecto con su equipo, fundamenta acciones a realizar para la potenciación del suceso o su mitigación. • Se analiza el presupuesto general de actividades y estimación de costos de actividades para contrarrestar la causa y efecto según probabilidad de cambio. • Se genera la confirmación de usos de recursos para contingencia. • Se ejecuta las acciones determinadas en función de corresponder a las métricas de calidad y criterios de aceptación, previa autorización del Sponsor y Director del Proyecto. • Se evalúa y se hace seguimiento al efecto de la acción. • Se retroalimenta al personal del proyecto para mejorar la condición ejecutable del proyecto.

Elaborado por: Autoras

Cabe mencionar que el Plan de Contingencia presentado en la tabla #86 es establecido acorde a las políticas internas de la compañía SILVERHOTELS por disposición de sponsor del proyecto, los gerentes de área y los accionistas de la compañía. Adicional, para complementar la tabla anteriormente mencionada se presentan los disparadores que alertarán cuando los riesgos identificados están por suceder.

Tabla 91 Matriz de Disparadores de Riesgo

MATRIZ DE DISPARADORES DE RIESGO			
ID	IDENTIFICACIÓN RIESGO	DISPARADOR	RESPUESTA
1	Si la empresa constructora encargada del entregable de obra material “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ”, no cumple con el cronograma de obra establecido y aprobado, se podrían generar retrasos en el cronograma general del proyecto afectando a la línea base general establecida.	Retraso de 2 días en el informe de avance de obra.	Se debe solicitar a la empresa constructora un plan de respuesta inmediata para mejorar el retraso de 2 días en la obra para evitar que no se cumpla con el cronograma definido y aprobado.
2	Debido a una inadecuada inspección de ubicación de señaléticas de seguridad industrial en las áreas de construcción, se podrían ocasionar accidentes laborales. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	No encontrar en el plano de obra donde estarán ubicadas las señaléticas de seguridad industrial.	Solicitar a la empresa constructora modificación del plano de obra con la ubicación de señaléticas y luego de la aprobación del plano corregido hacer inspección en obra para comprobar que se cumpla lo establecido y aprobado.
3	A causa de problemas logísticos al importar los materiales para el proyecto, se podrían generar retrasos en el tiempo de ejecución o incremento de costos, afectando así al cronograma y presupuesto del proyecto.	Retraso de 2 días en el proceso de desaduanización de los materiales importados.	Analizar el impacto del retraso en el proceso de desaduanización en el cronograma general del proyecto. Luego del análisis se podría crear un plan para mejorar el tiempo de las actividades considerando una posible redistribución en la secuencia de las actividades.
4	Si los entregables no cumplen con las métricas de calidad previamente establecidas y aprobadas, se generaría un producto no conforme. Lo cual afectaría a la línea base del proyecto en tiempo y costos.	Revisión de informes de avance y calidad.	Si en los informes de avance y calidad se evidencia que los entregables no cumplen con las métricas establecidas se convoca a una reunión a los interesados claves del entregable para exponer puntos de mejora inmediatos, lo cual debe quedar registrado en minuta de reunión.

5	Si la empresa contratada para el entregable de “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, no realiza un plan de contingencia y respuesta para las diversas condiciones climáticas que podrían presentarse durante la ejecución del proyecto se generarían retrasos en la ejecución de la obra, afectando al cronograma del proyecto.	No contar con el plan de contingencia y respuesta de los riesgos de obra por parte de la empresa constructora al momento de realizar la revisión del contrato, previo a la firma del mismo.	Se debe solicitar a la empresa constructora el plan de contingencia y respuesta a los riesgos de obra para proceder con la firma del contrato.
6	Debido a un insuficiente monitoreo y control en la documentación del personal subcontratado, la empresa contratista podría reclutar trabajadores con identidad falsa. Lo que provocaría retrasos en la etapa de construcción por paralización por parte del ministerio de relaciones laborales.	Durante la revisión de los documentos legales de la nómina del personal contratado por la empresa constructora para la ejecución de la obra.	No se aceptará la nómina de trabajadores de obra que no cumplan con las políticas internas y requerimientos de la compañía sponsor y se solicitará a la empresa constructora la revisión de información y nómina actualizada con documentos en regla del personal de obra.
7	Por exceso de confianza en los proveedores contratados no se realizaría la supervisión y control de la calidad de los materiales de construcción, se podrían ocasionar daños en las edificaciones y un mal acabo de la obra, lo que generaría costos adicionales para reparación de daños.	Durante las inspecciones ya auditorías de la obra in situ.	Se solicitará a la empresa constructora las especificaciones técnicas del material que utilizarán para ejecución de la obra.
8	Si existe poco compromiso y seriedad por parte de la empresa sponsor, se podrían generar cambios en toda la planificación del proyecto, afectando así el cronograma establecido y retrasando la entrega final del proyecto.	Reuniones de avance del proyecto.	Se debe conversar con el sponsor y dejar registrado en minuta de reunión que cualquier retraso o aumento de costos por cambios en la planificación del proyecto son de responsabilidad de la compañía sponsor.
9	Debido a la poca experiencia no se realizaría la obtención de los permisos ambientales para el proyecto de construcción, lo que podría generar la clausura y paralización de la obra, por parte del ministerio del Ambiente.	Durante las inspecciones ya auditorías de la obra in situ.	A través de las reuniones e informes de avance de obra se deben solicitar los documentos legales que permitan la construcción del hotel Eco Nuovo
10	Debido a la poca experiencia del equipo de proyectos no se realizaría una negociación adecuada con los proveedores, lo cual podría conseguir ofertas con costos elevados, ocasionando afección al presupuesto del proyecto	Revisión de los costos planificados vs costos reales.	Durante las reuniones de avance se deben verificar los costos planificados vs los costos reales, si se evidencia una desviación se deben tomar acciones correctivas inmediatas para evitar se exceda de la variación del presupuesto permitida por el

			sponsor en los planes de Gestión de Calidad.
11	Por motivo de desconocimiento por parte del equipo del proyecto en cuanto a especificaciones y detalles de construcción. El proveedor no cumplirá con los requerimientos de la obra afectando así al alcance del proyecto.	Durante las inspecciones ya auditorías de la obra in situ.	Si se evidencia que un entregable de obra no está acorde a los requerimientos y especificaciones técnicas previamente establecidas se debe solicitar las modificaciones necesarias a la empresa constructora y los costos extras que se generen serán asumidos por el mismo acorde a las penalidades establecidas en el contrato.
12	Por una inadecuada definición de los requisitos del proyectos con los stakeholders en reuniones no se platearían correctamente los requerimientos del proyecto, lo que podría generar nuevos requerimientos solicitados por el cliente. Por ende se podrían generar retrasos en las fases de ejecución del proyecto afectando el tiempo de entrega.	Reuniones de avance del proyecto.	Se debe conversar con el sponsor y dejar registrado en minuta de reunión que cualquier retraso o aumento de costos por cambios en la planificación del proyecto son de responsabilidad de la compañía sponsor.
13	Si existiera la posibilidad de aumentar el presupuesto del proyecto, se podría mitigar las eventualidades que se pudieran presentar durante el desarrollo del mismo, beneficiando de esta forma al alcance del proyecto.	Notificación formal por parte de sponsor informando el porcentaje de incremento del presupuesto del proyecto.	Se acepta el aumento del presupuesto del proyecto.
14	Si se tuviera el presupuesto para contratar personal que se dedique a inspecciones y supervisiones en obra, se podrían evitar incumplimiento en requisitos de entregables, afectando de manera positiva a la calidad de los mismos.	Autorización del sponsor para contratar personal para inspecciones y supervisiones de obra.	Se realiza la contratación de personal para inspección y supervisiones de obra acorde a los procedimientos internos de contratación de trabajadores de la compañía sponsor.
15	Debido a una escasez de tiempo para capacitación al personal frente a eventos naturales, se podría ocasionar carencia de conocimientos para reaccionar frente a los mismos, Lo que ocasionarían incremento de costos en el proyecto para atender los imprevistos o accidentes ocasionados.	Solicitud por parte del sponsor para proceder con la elaboración y ejecución de plan de capacitación sobre eventos naturales al staff de Eco Nuovo.	Se define con el sponsor que esta solicitud no forma parte del alcance del proyecto por lo que sería un nuevo entregable que empezaría una vez se concluya el cierre y aceptación formal del proyecto.
16	Debido a la insuficiente supervisión y control al presupuesto del proyecto se podría ocasionar un incumplimiento al pago de proveedores, lo cual pudiera	Revisión de los costos planificados vs costos reales.	Durante las reuniones de avance se deben verificar los costos planificados vs los costos reales, si se evidencia una desviación se deben tomar

	provocar retrasos en la obra por personal paralizado.		acciones correctivas inmediatas para evitar se exceda de la variación del presupuesto permitida por el sponsor en los planes de Gestión de Calidad.
17	Debido al desconocimiento por parte de los miembros del equipo de proyecto, podrían existir fallas en el proceso de monitoreo y control de la obra se pudieran generar entregables no conformes, provocando así retrasos en la entrega del proyecto.	Reuniones de avance del proyecto.	Se deben definir los puntos a considerar en las etapas de monitoreo y control de obra en los planes de Calidad, Check List y minutas de reunión para que los interesados involucrados estén al tanto de la metodología y proceso que se debe seguir.
18	Si la empresa contratada para el entregable de “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” contrata más personal para la ejecución de la obra, se podrían mejorar los tiempos de finalización de etapas de construcción, mejorando el cronograma general del proyecto.	Notificación formal por parte de la empresa constructora donde se evidencie el ingreso de nuevo personal para ejecución de la obra.	Se debe realizar revisión de documentos legales del nuevo personal que contrate la empresa constructora para la obra y luego de la revisión se aprueba el personal que cumpla con las políticas y normativas legales.
19	A causa de la falta de fiscalización en el uso de indumentaria y accesorios de protección y seguridad, se podrían ocasionar caídas de los obreros, con graves consecuencias. Lo cual provocaría responsabilidades compartidas con la empresa contratista, generando un incremento en los costos de la obra.	Durante auditoría e inspección de avance de obra se visualiza que el personal obrero no hace uso de la indumentaria de seguridad.	Se debe solicitar un plan de respuesta inmediata y correctiva a la empresa constructora para que se evite el riesgo.
20	Debido a la ausencia de control y supervisión a la nómina de trabajadores de la empresa contratada para la “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO” por parte del departamento de recursos humanos de SILVERHOTELS, se podrían reclutar obreros menores de edad. lo que ocasionaría paralización y clausura de la obra por parte del ministerio de relaciones laborales, provocando retrasos en la entrega del proyecto.	Durante la revisión de los documentos legales de la nómina del personal contratado por la empresa constructora para la ejecución de la obra.	No se aceptará que el personal contratado por la empresa constructora que no cumpla con las políticas y normas legales trabaje en la obra y se solicitará modificación en la nómina para la obra.
21	Debido a una insuficiente revisión del cronograma de obra presentado por la empresa de construcción, se podrían presentar fallas en los procesos constructivos por sobrecarga de trabajo, lo cual ocasionaría retrasos en la obra afectando al cronograma del proyecto.	Durante la reunión con la empresa constructora contratada para definición de especificaciones y cronograma del proyecto.	La empresa constructora debe presentar un cronograma de obra donde no exista sobrecarga de trabajo, que se ajuste al tiempo establecido por la compañía sponsor y adicional un plan de respuesta en caso que el cronograma de

			obra tenga algún retraso que pueda perjudicar el cronograma del proyecto.
22	Debido a una mala socialización del proyecto con la comunidad del sector se podría ocasionar incomodidad en los moradores, lo que provocaría paralizaciones en la obra de construcción afectando el alcance del proyecto.	Reuniones de avance del proyecto.	Se debe realizar reuniones con el o los representantes de los moradores de la zona donde se sociabilice el proyecto y se pueda responder a las inquietudes que tengan los mismos, esto con el fin de evitar problemas en el desarrollo del proyecto.
23	Debido a la ausencia de comunicación con el sponsor, se presentarían nuevos requerimientos, lo que produciría modificaciones en los planos arquitectónicos. Generando atrasos en la ejecución del proceso de construcción y aumento en los costos del proyecto.	Reuniones de avance del proyecto.	Se debe conversar con el sponsor y dejar registrado en minuta de reunión que cualquier retraso o aumento de costos por cambios en la planificación del proyecto son de responsabilidad de la compañía sponsor.
24	Si el presupuesto permitiera la creación de un departamento de capacitaciones de seguridad y salud ocupacional para el personal contratado para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” se podría reducir el número de incidentes durante el desempeño del proyecto, lo que aportaría de forma positiva al cronograma del mismo.	La compañía sponsor solicita al Director del Proyecto que organice una reunión con la compañía constructora para que el departamento de Seguridad Integral de SILVERHOTELS capacite al personal designado para la construcción de la obra.	Se procede a convocar reunión y coordinar con la compañía constructora para que se genere la capacitación solicitada. Adicional, se define con el sponsor que este punto no pertenece al alcance del proyecto por lo que no debe afectar al desempeño del cronograma del proyecto. Las fechas para la capacitación en mención deben ser coordinadas si afectan al cronograma del proyecto.
25	Por causa de factores políticos y económicos del país que no se pueden predecir, se podría efectuar un paro nacional. Generando retrasos en el cronograma del proyecto.	Paro nacional en el Ecuador	Revisar el cronograma del proyecto y elaborar un plan acción correctiva para mitigar los impactos del paro en el desarrollo del proyecto.
26	Si el personal de la empresa contratada para la “ <i>CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO</i> ” no ha recibido capacitaciones sobre gestión ambiental se podrían generar problemas de contaminación al medio ambiente, lo que afectaría al alcance del proyecto.	La empresa contratada para la construcción no presenta el plan de capacitación mensual ni minutas de capacitación actualizadas (del año en curso) del personal que trabajará en obra	Se debe solicitar el plan de capacitación mensual ni minutas de capacitación actualizadas (del año en curso) del personal que trabajará en obra antes de la firma del contrato para evitar conflictos ambientales en el desempeño de la construcción del hotel Eco Nuovo.

Elaborado por: Autoras

4.8.7 Monitorear los Riesgos

Es un proceso que supervisa la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto.

Como entradas se definen: el Plan para la dirección del proyecto que proporciona orientación sobre cómo y cuándo se deben revisar los riesgos, políticas y procedimientos deberían seguirse, roles y las responsabilidades en el proceso de seguimiento y los formatos de los informes, Documentos del proyecto tales como el registro de incidentes, de riesgos e informes inherentes a este proceso, adicional, Datos de desempeño del trabajo que inciden en conocer el estado del proyecto, respuestas a los riesgos que se hayan implementado, riesgos que se han producido, riesgos que están activos y aquellos que han sido cerrados.

Como herramientas se utilizarán el análisis de datos que estimen la objetividad de manera cualitativa o cuantitativa según amerite el caso, y reuniones donde se revise el tema riesgo en general. Como salidas se identifican: información de desempeño del trabajo, Solicitudes de cambio, y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.9 Gestión de las Adquisiciones

Este capítulo determina los procesos necesarios para obtener productos, servicios, entregables o resultados fuera del equipo del proyecto a través de una compra, donde la adquisición reflejaría un requerimiento que infiere en la ejecución del proyecto. El Director es responsable de fundamentar la necesidad de adquisición, bajo políticas de la empresa sponsor, la misma que sujeta la responsabilidad de aprobar la compra.

Eco Nuovo es un incremento de cartera de la Compañía SilverHotels, por lo cual se posiona en un delineamiento de oportunidad sobre el costo de mercado, pues la empresa sponsor tiene la capacidad adquisitiva favorable para el presupuesto, optimizando recursos por su fuerza de compra sobre los proveedores.

4.9.1 Plan de gestión de adquisiciones

Este plan coordina la documentación para la gestión de una compra solicitada para adquirir un producto, servicio, entregable o resultados, con el fin de identificar a los proveedores e implementar un proceso de análisis que sustente la decisión final.

Como entradas se definen: el Acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización.

Como herramientas: el juicio de expertos, análisis de datos, criterios de selección de proveedores para priorizar las demandas del proyecto; adicional, reuniones para el intercambio de información para tomar decisiones

Como salidas se advierten: el plan de gestión de adquisiciones, documentos de las licitaciones, enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones, criterios de selección de proveedores, decisiones de hacer o comprar, y actualizaciones a los documentos del proyecto.

4.9.1.1 Proceso para las adquisiciones

Este proceso organiza una estructura de actividades a realizar desde el requerimiento de la adquisición hasta la recepción de la misma, establecida en relación de las políticas de la empresa sponsor. En la Tabla #92 se sintetiza el proceso de adquisición y su descripción dentro del proyecto:

Tabla 92 Proceso para las adquisiciones

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Delimitar producto, entregable, servicio o resultado a adquirir	Se identifica producto, entregable, servicio o resultado que se necesitan para ejecución del proyecto.
Precisar el enunciado del trabajo	Radica en efectuar una descripción puntual y detallada de la adquisición.
Elaborar Solicitud de Adquisición	Es el documento oficial donde estipula la solicitud de la adquisición requerida para ejecución del proyecto para ser analizada y aprobada por el Director.
Autorizar la Solicitud de Adquisición	El Director del Proyecto autoriza gestionar la solicitud de adquisición y emite a Sponsor.
Aprobar la compra	El Sponsor aprueba y ordena la compra.
Gestionar concurso de propuestas	Se notifica a proveedores la necesidad de compra.
Receptar propuestas	Se recibe cotizaciones y proformas de proveedores para concurso.
Seleccionar proveedores	Se elige las 3 mejores opciones y a través del juicio experto se evalúa la mejor decisión.
Aprobar la compra	Consiste en aprobar la compra con el proveedor ganador o seleccionado.
Ejecutar la acción contractual de la adquisición	El Sponsor firma el contrato con el proveedor previo análisis del Director del Proyecto, donde se adjunta la licitación que corresponda para salvaguardar el proyecto.
Monitorear proceso de compra	Los gerentes de operaciones y financiero, junto al equipo del proyecto, supervisa el proceso de recepción de la adquisición para evitar contratiempos y prevenir riesgos en la entrega.
Recibir la Adquisición	Se recibe la adquisición.
Cerrar la Adquisición	Se emite un control de la recepción que debe constar con los criterios de aceptación, para posteriormente receiptar el acta de entrega y cancelar haberes si amerita el caso.

Elaborado por: Autoras

4.9.2 Efectuar las Adquisiciones

Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. Como entradas se determinan: el plan para la dirección del proyecto, documentos de las adquisiciones que proporcionen un registro para la coordinación de acuerdos; también las propuestas de los vendedores que brindan información básica que será utilizada para su evaluación a fin de seleccionar uno o más adjudicatarios, adicional los factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.

Como herramientas se utilizarán: el juicio de expertos, análisis de datos y habilidades interpersonales y de equipo. Como salida se tendrán: vendedores

seleccionados, acuerdos, actualizaciones a los documentos del proyecto y actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

4.9.2.1 Rol y Responsables de las Adquisiciones

Se define él o los responsables del proceso para gestión de adquisición:

Tabla 93 Roles y Responsables de las Adquisición

PROCESO	RESPONSABLE
Delimitar producto, entregable, servicio o resultado a adquirir	Director y Equipo del Proyecto
Precisar el enunciado del trabajo	Director y Equipo del Proyecto
Elaborar Solicitud de Adquisición	Director y Equipo del Proyecto
Autorizar la Solicitud de Adquisición	Director del Proyecto
Aprobar la compra	Sponsor
Gestionar concurso de propuestas	Sponsor, Gerentes de Mercadeo, Operaciones, Financiero y de Talento Humano de SilverHotels. Director y Equipo del Proyecto.
Receptar propuestas	Sponsor, Gerentes de Mercadeo, Operaciones, Financiero y de Talento Humano de SilverHotels. Director y Equipo del Proyecto
Seleccionar proveedores	Sponsor, Gerentes de Mercadeo, Operaciones, Financiero y de Talento Humano de SilverHotels. Director y Equipo del Proyecto
Aprobar la compra	Sponsor
Ejecutar la acción contractual de la adquisición	Sponsor, Director del Proyecto y Proveedor
Monitorear proceso de compra	Gerentes de Operaciones y Financiero de SilverHotels, Director y Equipo del Proyecto.
Recibir la Adquisición	Director y Equipo del Proyecto.
Cerrar la Adquisición	Sponsor, Director y Equipo del Proyecto.

Elaborado por: Autoras

4.9.2.2 Tipo de Contrato

Con referencia a la acción contractual de la adquisición, se estima la conducta de política de la empresa sponsor, la cual condiciona al proveedor un precio fijo desde el inicio y no se permite cambios o ajustes de precio; en consecuencia, la adjudicación y licitación debe ser clara, concisa y que garantice la viabilidad de la compra en su estado de tiempo, alcance y costo sobre la planificación del proyecto.

Para el caso específico de las Bubble Tents y Fogatas Biolite, su adquisición será realizada por el departamento de compras de SILVERHOTELS, y la logística de

importación lo manejará la empresa Torres y Torres, quienes ya cuentan con un vínculo comercial con la empresa sponsor, lo que facilita la viabilidad de Eco Nuovo.

El tipo de contrato descrito en este apartado aplica solamente a la Adquisición de la Empresa Constructora encargada de la Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo.

4.9.2.3 Documentos para las adquisiciones

Como un proceso analítico para requerimientos de compra, se sujeta a una fundamentación de documentos válidos donde se establezca un contexto explicativo y de entendimiento para tomar decisiones sobre la gestión de adquisiciones. Estos documentos se rigen bajo normativa de políticas de la empresa sponsor. Entre los principales instrumentos para documentar el proceso de adquisición están:

- Contratos
- Proformas o Cotizaciones
- Políticas Internas de compra de SILVERHOTELS
- Órdenes de compra

4.9.2.4 Criterios de Selección de Proveedores

El responsable de elaboración de criterios evaluativos en función de términos calificativos para tomar una decisión es el Director del Proyecto, pues su interpretación juega un papel estratégico en la equivalencia de costo-beneficio. Cabe recalcar que para la determinación de criterios de selección, el Director del Proyecto ha tomado como referencia y guía los procedimientos internos de SILVERHOTELS, referente a la adquisición y manejo de proveedores.

Sobre la base 100% se detalla criterios ponderados en la Tabla #89 donde el puntaje final advierte una selección de proveedor. Adicional el detalle de campos que conllevaría llenar:

- Criterio: Factor para analizar el porcentaje.
- Ponderación equivalente: Porcentaje asignado para evaluar criterio.
- Descripción: Conexo que identifica a criterio.


Tabla 94 Criterios generales para selección de proveedores del proyecto

CRITERIO DE SELECCIÓN	PONDERACIÓN EQUIVALENTE	DESCRIPCIÓN
Garantías	20%	Seguridad proporcionada de lo requerido
Capacidad Técnica	15%	Conocimiento en la ejecución
Costo	25%	Valor de oferta acorde al proyecto
Tiempo de Entrega	20%	Capacidad de entrega en tiempo acorde al proyecto
Experiencia en el Mercado	10%	Práctica de trabajos ejecutados
Referencias del proveedor	10%	Notoriedad en el mercado

Elaborado por: Autoras

Una vez especificados los criterios, descripciones y ponderaciones equivalentes, se presenta la matriz de evaluación de proveedores:

Tabla 95 Matriz de Evaluación de Proveedores

		MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES					
Fecha		Proyecto	Eco Nuovo				
<u>NECESIDAD DE ADQUISICIÓN:</u>							
CRITERIO DE SELECCIÓN	PONDERACIÓN	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3	
		Puntj.	Total	Puntj.	Total	Puntj.	Total
Garantías	20%						
Capacidad Técnica	15%						
Costo	25%						
Tiempo de Entrega	20%						
Experiencia en el Mercado	10%						
Referencias del proveedor	10%						
TOTAL	100%	-	-	-	-	-	-
<u>OBSERVACIONES:</u>							
<i>Realizado por:</i>		<i>Revisado por:</i>		<i>Aprobado por:</i>			

Elaborado por: Autoras

4.9.2.5 Supuestos en la gestión de adquisiciones

- El Director del Proyecto fundamenta toda adquisición requerida.
- Toda adquisición potencia y favorece la ejecución del proyecto.
- La empresa sponsor favorece al proyecto por su capacidad de compra con proveedores confiables.
- La empresa sponsor sostiene la capacidad adquisitiva financiera para optar con la compra de requerimientos.
- Toda adquisición no produce variación en la línea base de alcance, costo y del cronograma.

4.9.2.6 Restricciones en la gestión de adquisiciones

- No se contratará proveedores que no cumplan con los criterios evaluativos.
- El total de las adquisiciones no debe sobrepasar el presupuesto designado.
- Solo se analiza modificaciones a partir del procedimiento de solicitud de cambio (Tabla #31), con base en documentos válidos justificativos.

4.9.2.7 Decisión Hacer o Comprar

Antes de concretar el inicio de proceso para una adquisición, se debe analizar el contexto de la necesidad requerida, donde se deriva la interpretación del equipo del proyecto que evalúa si la empresa como tal está en condiciones de asumir el requerimiento de manera interna o en su defecto realizar la gestión de adquisiciones para seleccionar a un proveedor que cumpla los criterios de aceptación.


Atendiendo a estas consideraciones el Director del Proyecto junto a su equipo, determina un sustento en la Matriz Hacer o Comprar expuesta en la Tabla #95, indicando con una X en los parámetros de “Hacer” o “Comprar”, el siguiente concepto:

- Hacer: La empresa cuenta con recursos y criterio para ejecutar la necesidad.
- Comprar: La empresa no cuenta con recursos y criterio para ejecutar la necesidad, por ende, se solicita la gestión de adquisición.

Esta puntualidad de respuesta emite su justificación, para posteriormente a partir del análisis de las observaciones, determinar si se satisface esta necesidad de manera

interna o externa, tomando una decisión que amerite la conveniencia para la ejecución del proyecto en su línea base planificada.

Tabla 96 Matriz Decisión Hacer o Comprar

		MATRIZ DECISIÓN HACER O COMPRAR			
Fecha		Proyecto	Eco Nuovo		
<u>NECESIDAD</u>					
Factores	<i>Hacer</i>	<i>Comprar</i>	Justificación		
Garantías					
Capacidad Técnica					
Costo					
Tiempo de Entrega					
Experiencia					
Referencias					
TOTALES					
<u>OBSERVACIONES</u>					
<u>DECISIÓN</u>					
<i>Realizado por:</i>		<i>Revisado por:</i>		<i>Aprobado por:</i>	


Elaborado por: Autoras

En análisis referente a las oportunidades de adquisiciones para el proyecto están:

- Las 10 Bubble Tents (tipo Luxury) + Fogatas Biolite
- La Obra “Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo”.

Cabe resaltar que durante la ejecución del proyecto se pueden presentar más necesidades para adquisiciones, por lo cual lo recomendable es analizar este requerimiento en base a la documentación aplicada en el plan de gestión de adquisiciones.


Tabla 97 Matriz Decisión Hacer o Comprar Bubble Tents + fogatas Biolite

	MATRIZ DECISIÓN HACER O COMPRAR Bubble Tents + fogatas Biolite				
Fecha	xxxxx	Proyecto	Eco Nuovo		
<u>NECESIDAD</u> La adquisición de Bubble Tents y Fogatas Biolite para el hotel Eco Nuovo					
Factores	<i>Hacer</i>	<i>Comprar</i>	Justificación		
Garantías	5%	20%			
Capacidad Técnica	5%	15%			
Costo	10%	20%			
Tiempo de Entrega	10%	15%			
Experiencia	8%	10%			
Referencias	8%	10%			
TOTALES	46%	90%			
<u>OBSERVACIONES</u> La decisión es consensuada por los Stakeholders analizando los criterios de selección.					
<u>DECISIÓN</u> Se determina que la decisión es comprar, es decir, se requiere una adquisición.					
<i>Realizado por:</i>		<i>Revisado por:</i>		<i>Aprobado por:</i>	

Elaborado por: Autoras

A partir de las necesidades: La adquisición de Bubble Tents y Fogatas Biolite para el hotel Eco Nuovo, se pondera los criterios de selección con la información de la Tabla #92 con el juicio experto con base a proyectos similares y se decide que hay que buscar la oferta más adecuada y concluir un trato para adquirir esta necesidad, es decir “comprar” con una cuantificación del 90%. Cabe destacar que la decisión es consensuada por los Stakeholders analizando los criterios de selección y necesidades.

Tabla 98 Matriz Decisión Hacer o Comprar Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo

 MATRIZ DECISIÓN HACER O COMPRAR Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo					
Fecha	XXX	Proyecto	Eco Nuovo		
<u>NECESIDAD</u> Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo					
Factores		<i>Hacer</i>	<i>Comprar</i>	Justificación	
Garantías		5%	20%		
Capacidad Técnica		5%	15%		
Costo		5%	15%		
Tiempo de Entrega		5%	20%		
Experiencia		7%	10%		
Referencias		6%	10%		
TOTALES		33%	90%		
<u>OBSERVACIONES</u> La decisión es consensuada por los Stakeholders analizando los criterios de selección.					
<u>DECISIÓN</u> Se determina que la decisión es comprar, es decir, se requiere una adquisición.					
Realizado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: Autoras

A partir de la necesidad: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo, se pondera los criterios de selección con la información de la Tabla #93 con el juicio experto con base a proyectos similares y se decide que hay que buscar la oferta más adecuada y concluir un trato para adquirir esta necesidad, es decir “comprar” con una cuantificación del 90%. Cabe destacar que la decisión es consensuada por los Stakeholders analizando los criterios de selección y necesidades.

Se aclara que los proveedores, tanto para las Bubble Tents y fogatas Biolite son proveedores extranjeros debido a que no hay proveedores locales. El contrato y penalidades lo manejan directamente la compañía sponsor con su área de compras y ellos son los encargados de hacer que se cumplan las obligaciones

4.9.2.8 Enunciado del trabajo

Tabla 99 Enunciado del Trabajo

<p>Propósito</p>	<p>La empresa SILVERHOTELS se encuentra buscando una oportunidad de negocio para implantar en su terreno en el bosque de Pacoche de la ciudad de Manta, a partir de la construcción de un hospedaje innovador y responsable con el medio ambiente, tipo Luxury con temática de Bubble Tents.</p>
<p>Background de la organización</p>	<p>SILVERHOTELS crea la combinación entre una experiencia hotelera de Europa con el cálido y auténtico servicio ecuatoriano, y se enfoca en contratar una empresa para realizar la construcción, instalación y adecuación del proyecto Eco Nuovo en el bosque de Pacoche, en la ciudad de Manta.</p>
<p>Requerimientos básicos</p>	<p>Para la adjudicación del contrato de concesión la empresa ganadora tendrá que cumplir con los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El proveedor debe poseer un certificado de acreditación de Experiencia y Listado de Proyectos concesionados de similares características (Referencias) últimos 5 años. -El proveedor debe presentar el Registro único del Contribuyente (RUC) emitido por el SRI -El proveedor debe presentar Impuestos a las rentas de los últimos 5 años -El proveedor debe presentar los estados financieros al 31 de diciembre del año anterior a la fecha de selección, de los últimos 5 años. -El proveedor debe presentar listado del personal técnico y administrativo debidamente acreditado. -El proveedor debe presentar certificado bancario y de manejo de cuentas activas.

	<p>-El proveedor debe presentar la copia de escritura de constitución de la Compañía.</p> <p>-El proveedor debe presentar presenta copia de nombramiento actualizado y CI del Representante Legal.</p> <p>-El proveedor debe presentar el certificado de cumplimiento de obligaciones de la superintendencia de Compañías.</p> <p>-El proveedor debe presentar pose un comité paritario de seguridad.</p> <p>En caso de que el proveedor sea extranjero se debe presentar toda la documentación anterior equivalente de acuerdo a lo establecido a la legislación vigente a su país de origen, debiendo detallar la normativa legal que regula los requerimientos exigidos, debidamente legalizados.</p>
<p>Descripción del proceso para contratar</p>	<p>Se determina el siguiente proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Determinar políticas de contratación y concurso 2 Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso 3 Establecer limitantes y condiciones financieras 4 Revisar presupuesto para contrato de obra 5 Aprobar presupuesto de la Obra 6 Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión 7 Aprobar el detalle de licitación para el contrato 8 Comunicar previamente la licitación para concurso 9 Evaluar propuestas concursantes 10 Seleccionar empresa constructora ganadora 11 Advertir el Acta de Adjudicación 12 Elaborar el Contrato para habilitar la Obra

	13 Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo (ANEXO 03)
ENTREGABLE: CONTROL Y APROBACIÓN DE OBRA	
Enunciado del Trabajo	
Ubicación del trabajo	km. 46 ½ de la vía Ruta del Spondylus / E15, cantón Manta, provincia de Manabí.
Período del trabajo	106 días según lo programado
Programación de entregables	Reuniones de avances semanales según calendario estimado en el proyecto para analizar y concretar los entregables.
Estándares aplicables	<ul style="list-style-type: none"> • La Obra no puede exceder el presupuesto establecido y aprobado por las partes. • La Obra debe estar finalizada en el plazo de 106 días, a partir de la firma del contrato, estipulados en cronograma aprobado por las partes. • En toda la ejecución de la Obra, EL CONTRATISTA debe presentar informes de avances d a MGM Fernanda Alarcón DIRECTOR del Proyecto Eco Nuovo semanalmente. • La Obra debe estar constatada 100% por LA CONTRATANTE y DIRECTOR del Proyecto Eco Nuovo para su recepción.

Elaborado por: Autoras

En caso de necesitar una mejor comprensión en temas puntuales de la adquisición a partir del enfoque legal, revisar el Contrato Civil de Obra Material “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, en el apartado de ANEXO #03 y en términos técnicos, tiempo, costo sobre la obra revisar el Archivo de Microsoft Project de Eco Nuovo.

4.9.3 Controlar las Adquisiciones

Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones; monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones, según amerite; y cerrar los contratos. La clave de este proceso es garantizar el desempeño tanto del vendedor como del comprador satisfaga los requisitos del proyecto de conformidad con los términos del acuerdo legal.


Como entradas se estiman: el plan para la dirección del proyecto para verificar planes de gestión y la línea base general del proyecto, documentos del proyecto tales como, informes, registros, lista de hitos, entre otros; también los acuerdos para revisar que los términos y condiciones. Adicional La documentación de las adquisiciones que contiene registros completos de apoyo para administrar los procesos de adquisición, los factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.

Las herramientas que se utilizarán son; el juicio de expertos, análisis de datos e inspecciones sobre los entregables en su avance hasta su entrega. Como salidas se determinan: las adquisiciones cerradas y las actualizaciones en la documentación de las adquisiciones, documentos del proyecto y los activos de los procesos de la organización.

4.9.3.1 Seguimiento y Control de las Adquisiciones

El Director y equipo del Proyecto tienen la responsabilidad sobre el seguimiento, supervisión, monitoreo y control del proceso de las adquisiciones en la ejecución del proyecto, por consiguiente, se plantea una matriz de control de las adquisiciones donde se facilite el seguimiento y la comunicación para garantizar a buen recaudo lo solicitado de compra. Esta herramienta se presenta a continuación en la Tabla #100.

Tabla 100 Matriz de Control de Adquisiciones

 MATRIZ DE CONTROL DE ADQUISICIONES						
Fecha		Contrato N.-		Orden de Compra N.-		
Beneficio Código EDT			Proveedor			
Cumplimiento de Licitación				SI	NO	Motivo
El contrato es firmado en fecha estipulada						
El proveedor satisface los criterios de aceptación						
El proveedor cumple con el tiempo de entrega						
El proveedor cumple los precios establecidos						
El proveedor brinda la garantía de lo solicitado						
<u>OBSERVACIONES</u>						
<i>Realizado por:</i>				<i>Director del Proyecto</i>		

Elaborado por: Autoras

4.9.3.2 Cierre de Adquisiciones

Al momento de cerrar el proceso de adquisición, el proveedor debe realizar un acta de cierre y entrega donde emita un detalle de cumplimiento que debe correlacionarse con el contrato firmado de compra. Adicional debe justificar el detalle de la factura emitida con documentos y anexos que verifiquen la credibilidad del trabajo, producto, servicio o entregable contratado en todos los criterios de aceptación.

Esta acta debe ser revisada por el Director del Proyecto para indicar el efecto positivo del entregable en donde se aplicó la adquisición, generando un informe de satisfacción, el mismo que debe ser revisado por el sponsor.

Por último, tanto el Director del Proyecto y Sponsor, aprueban el acta de cierre y entrega del proveedor sobre el trabajo, producto, servicio o entregable contratado, para continuar la ejecución del proyecto. En caso de que se solicite una nueva adquisición se remite al proceso inicial de la gestión de adquisiciones en su planificación y objetivo.

CAPÍTULO C Cierre

1. Conclusiones y Lecciones Aprendidas

- La Guía PMBOK sintetizó una estructura de capítulos necesarios para el entendimiento explícito e implícito del proyecto, al mismo tiempo permitió a las autoras direccionar los delineamientos para justificar sus ideas planteadas.
- La oportunidad de negocio en el sector Pacoche de la Ciudad de Manta, es una viabilidad turística y comercial, pero es preciso tener en cuenta el contexto de inversión presentado en el proyecto para tomar las decisiones correctas que estimen el éxito del plan.
- En términos concretos se determina que entre las dos ideas de negocios presentadas se debe efectuar el Hotel Luxury “Eco Nuovo”, un hotel estilo “Bubble Camping” dirigido al estrato social medio alto-alto.
- Es muy importante mantener una relación profesional y de entendimiento con el Sponsor, con el objetivo de sustentar una comunicación estratégica.
- Sobre la planificación presentada, se sugiere evitar el exceso de cambios o la flexibilidad sobre la línea base de alcance, costo y tiempo.
- El Director y Equipo del proyecto interpretan un esfuerzo firme y constante desde el inicio del plan, con responsabilidad en cada fase, entregable, paquete de trabajo y actividad inherente del proyecto.
- Cada afectación al plan genera cambios, que en ocasiones puede producir contratiempos y aumento en el presupuesto, por lo que se recomienda el cumplimiento 100% de las métricas de calidad y la rápida respuesta correctiva o preventiva en cada riesgo o potencial riesgo.
- En cuanto a la Empresa Constructora y demás proveedores del proyecto, deben garantizar con sustento suficiente su contratación.
- En términos de reuniones enfocadas al Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto, se las debe realizar con los interesados correspondientes según planificación para evitar pérdida de recursos.
- En referencia a los resultados finales, se recomienda seguir los lineamientos del plan, considerando las pautas del PMBOK y conocimiento de las autoras para la puesta en marcha del proyecto presentado.

Bibliografía

- Alcívar, I. (28 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/turismo-en-la-economia-de-ecuador/>
- Bartle, P. (14 de Abril de 2011). Obtenido de SMART: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>
- Bertoni, A. (6 de Junio de 2019). *consultoresenturismo*. Obtenido de <http://consultoresenturismo.com/turismo-sustentable-5-destinos-eco-friendly-para-turistas-comprometidos-con-el-medio-ambiente-turismo-sostenible/>
- Booking. (17 de Abril de 2019). *News Booking*. Obtenido de <https://news.booking.com/turismo-sustentable-72-de-la-comunidad-global-considera-que-es-necesario-actuar-ahora-y-elegir-opciones-de-viaje-sustentables-para-resguardar-la-tierra-para-las-futuras-generaciones/>
- BUBBLEHUTS. (2020). Obtenido de <https://www.bubblehuts.com/>
- Canta, A., Casabella, R., Conde, A., Cordiano, M., Torres, G., & Roselló, J. (2014). Comercio Internacional en el Siglo XXI: La puerta de Acceso. Buenos Aires: Dunken.
- COIP. (2014). Obtenido de https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT_CEDAW_ARL_ECU_18950_S.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- EAE. (14 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/#:~:text=La%20gu%C3%ADa%20PMBOK%20es%20un,un%20conjunto%20de%2047%20procesos%2C>
- EL COMERCIO. (01 de Noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/viajar/manta-iconeo-turistico-pacifico-sur.html>
- EL DIARIO. (8 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/418525-el-turismo-sin-despegue-en-la-zona-rural-de-manta/>
- EL TELÉGRAFO. (29 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-manabi/1/manta-encantos-zonas-rurales>
- García, L., & Marinzalda, M. (12 de Febrero de 2014). *EL DIAMANTE DE PORTER APLICADO AL DESTINO TURÍSTICO, SAN JUAN*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElDiamanteDePorterAplicadoAlDestinoTuristicoSanJua-5067159.pdf>
- Glampismo. (2020). Obtenido de <https://glampismo.com/sientete-como-un-indio-americano-durmiendo-en-una-tienda-tipi/>
- INEC. (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/Boletin_tecnico_11-2019-IPC.pdf

- INEC. (2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2019.pdf
- La Boella. (18 de Febrero de 2016). *La Boella*. Obtenido de <https://www.laboella.com/caracteristicas-hotel-boutique/>
- LeydeGestiónAmbiental. (2004). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- MAE. (2008). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/refugio-de-vida-silvestre-pacoche/>
- Marca Condal Exclusive Events. (2019). Obtenido de <https://www.marcacondal.com/23433/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). *Indicadores de Turismo*. Guayaquil.
- PopultacionCity. (2015). Obtenido de http://poblacion.population.city/ecuador/manta/#:~:text=Si%20la%20tasa%20de%20crecimiento,2020%20ser%20C3%ADa%3A%20263%20480*.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámides.
- Rodríguez, M. (19 de Agosto de 2013). Obtenido de <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Romero, L. (8 de Octubre de 2007). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-calidad-iso-9000-y-otros-conceptos-de-calidad/>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*.
- SAMARTE. (22 de Marzo de 2008). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/SAMARTE/diamante-de-porter>
- Significados. (2017). Obtenido de <https://www.significados.com/sponsor/>
- TECNOHOTEL. (12 de Enero de 2018). *newsletter*. Obtenido de Los viajeros ya no son turistas, son exploradores en busca de experiencias: <https://tecnohotelnews.com/2018/01/12/viajeros-exploradores-experiencias/>
- TIPIWAKAN. (2020). Obtenido de Historia del Tipi: <http://www.tipis.es/historia-del-tipi/#:~:text=Ti%20pi%20es%20un%20t%C3%A9rmino,se%20han%20creado%20hasta%20hoy%E2%80%A6>
- UNCOMO. (2020). *uncomo*. Obtenido de <https://educacion.uncomo.com/calculadora/calculadora-para-saber-el-tamano-minimo-de-una-muestra-45559.html>
- Vásconez, D. (2015). Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4276/1/113848.pdf>
- Villafaña, R. (2020). *Estrategias de crecimiento - Ansoff*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Encuesta

MODELO DE ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA-CUANTITATIVA DEL PROYECTO:

CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ALOJAMIENTO PARA FOMENTAR EL TURISMO ECOLÓGICO EN LA ZONA RURAL DE MANTA BOSQUE DE PACOCHE

PREGUNTAS:

1. Género
 - a) Hombre
 - b) Mujer
2. Por favor seleccione su rango de edad
 - a) 18-25 años
 - b) 20-33 años
 - c) 34-41 años
 - d) 42 años en adelante
3. ¿Podría usted indicar cuales serían sus ingresos mensuales?
 - a) \$300-\$500
 - b) \$501-\$700
 - c) \$701-\$900
 - d) Más de \$900
4. ¿Ha visitado antes la ciudad de Manta?
 - a) Sí
 - b) No
5. ¿Qué playas conoce o ha escuchado de la ciudad de Manta?
(RESPUESTA ABIERTA) DETALLAR LISTA.
6. ¿Cuál es su percepción de la ciudad de Manta con base a lo que ha escuchado o ha vivido? Del 1 al 5, donde 1 es desagradable y 5 Muy Agradable.
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4

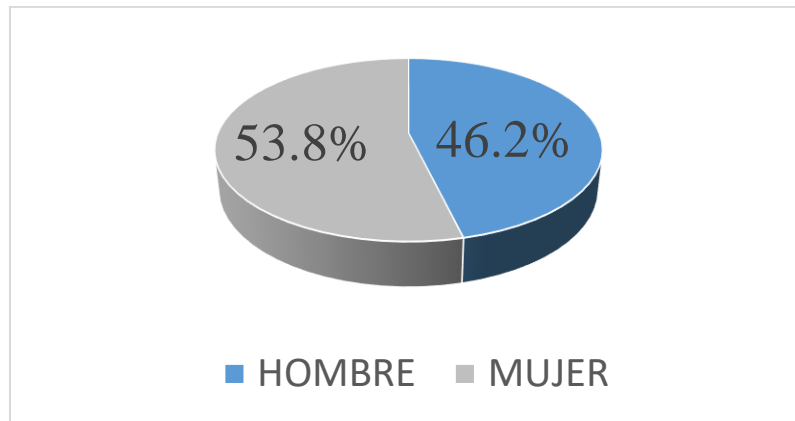
- e) 5
- 7. ¿Alguna vez usted ha escuchado sobre el bosque de Pacoche en Manta?
 - a) Sí
 - b) No
- 8. ¿Qué estilo de hospedaje preferiría entre estas dos opciones?
 - a) Zona de camping para todo público
 - b) Hotel Luxury estilo Bubble Camping
- 9. ¿Con quién visitaría la opción anteriormente seleccionado?
 - a) Con amigos
 - b) Con mi pareja
 - c) En familia
 - d) Solo (a)
- 10. ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por noche por hospedarse en un Hotel Luxury de lujo al estilo Bubble Camping?
 - a) Entre \$100-\$300
 - b) Entre \$301-\$501
 - c) Entre \$502-\$702
 - d) Más de \$702

Anexo 2 Resultados de Encuesta

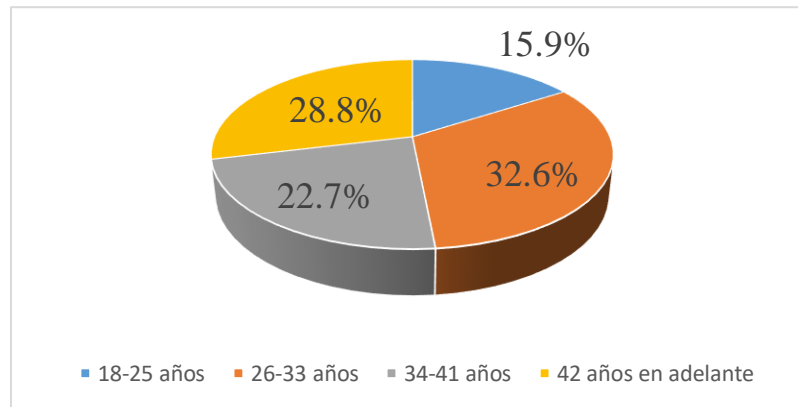
RESULTADOS DE ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA-CUANTITATIVA DEL PROYECTO:
CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ALOJAMIENTO PARA FOMENTAR EL TURISMO ECOLÓGICO EN LA ZONA RURAL DE MANTA BOSQUE DE PACOCHE

PREGUNTAS

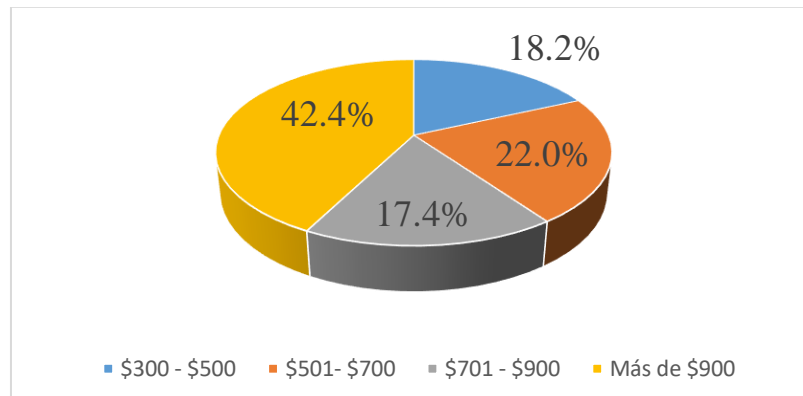
1. Género



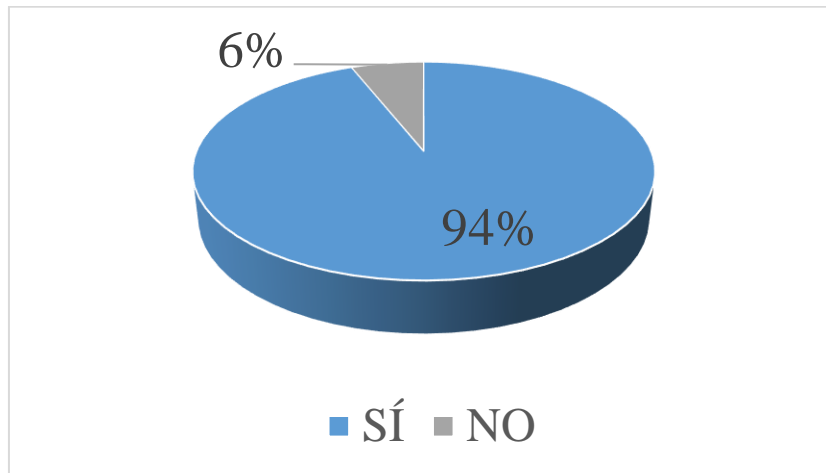
2. Por favor seleccione su rango de edad



3. ¿Podría usted indicar cuales serían sus ingresos mensuales?

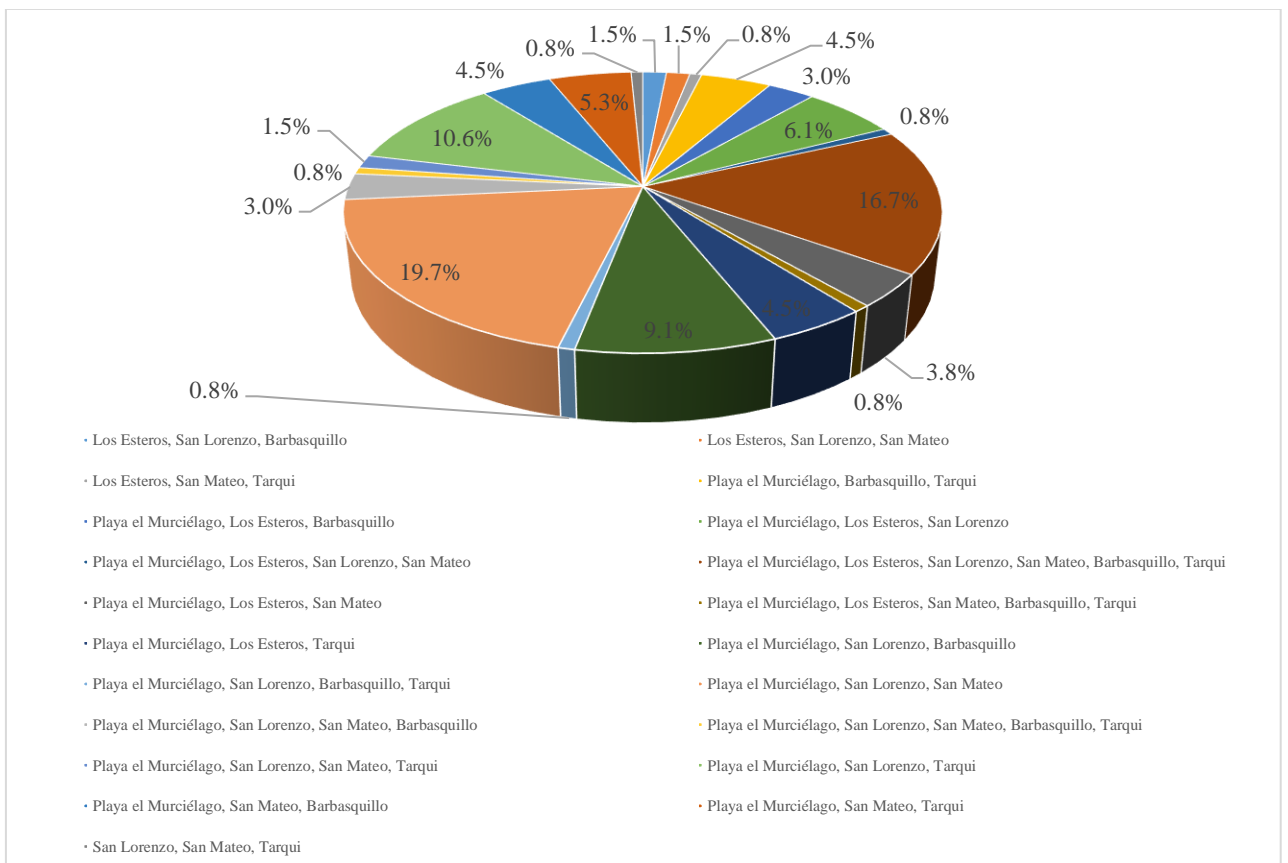


4. ¿Ha visitado antes la ciudad de Manta?

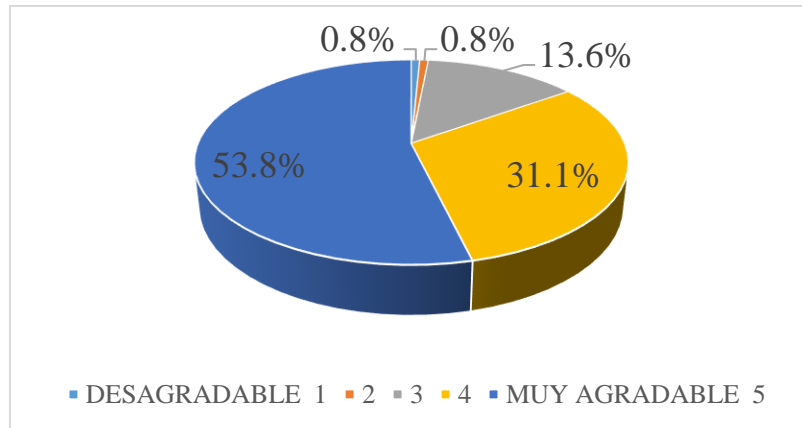


5. ¿Qué playas conoce o ha escuchado de la ciudad de Manta?

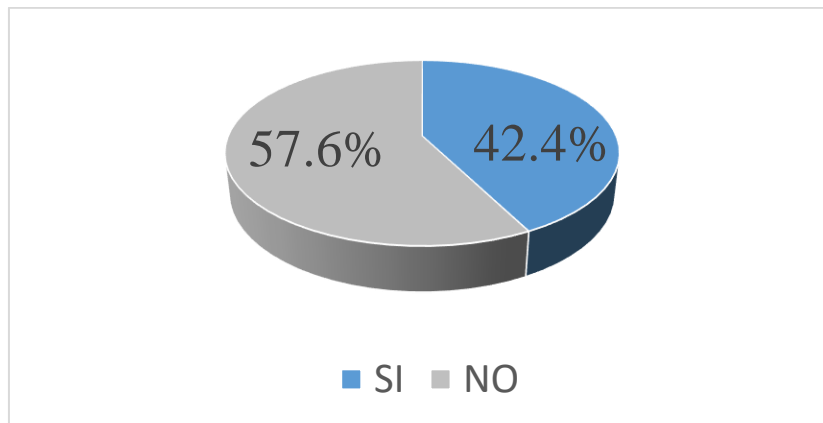
(RESPUESTA ABIERTA) DETALLAR LISTA.



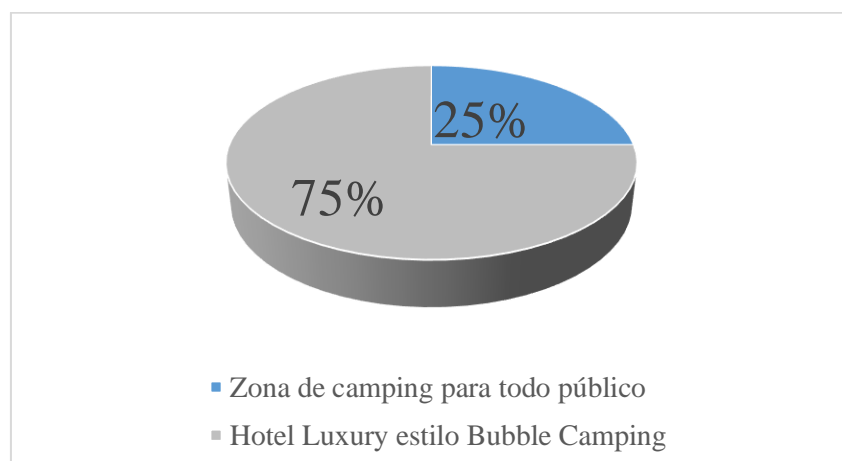
6. ¿Cuál es su percepción de la ciudad de Manta con base a lo que ha escuchado o ha vivido? Del 1 al 5, donde 1 es Desagradable y 5 Muy Agradable.



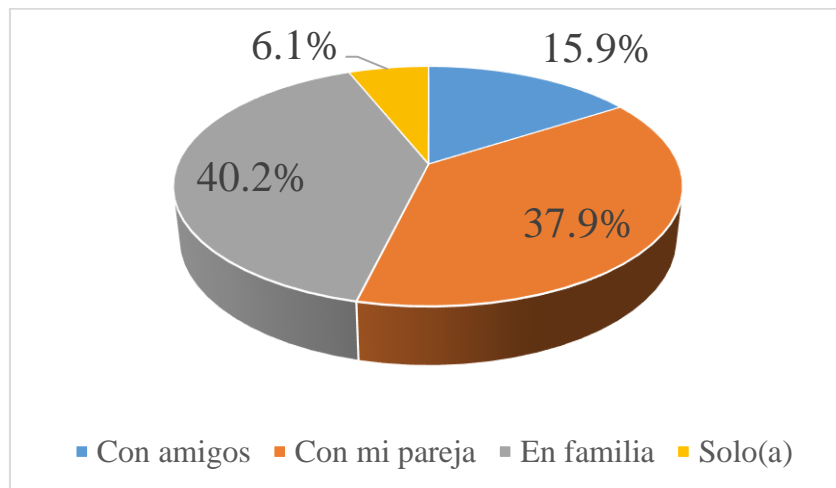
7. ¿Alguna vez usted ha escuchado sobre el bosque de Pacoche en Manta?



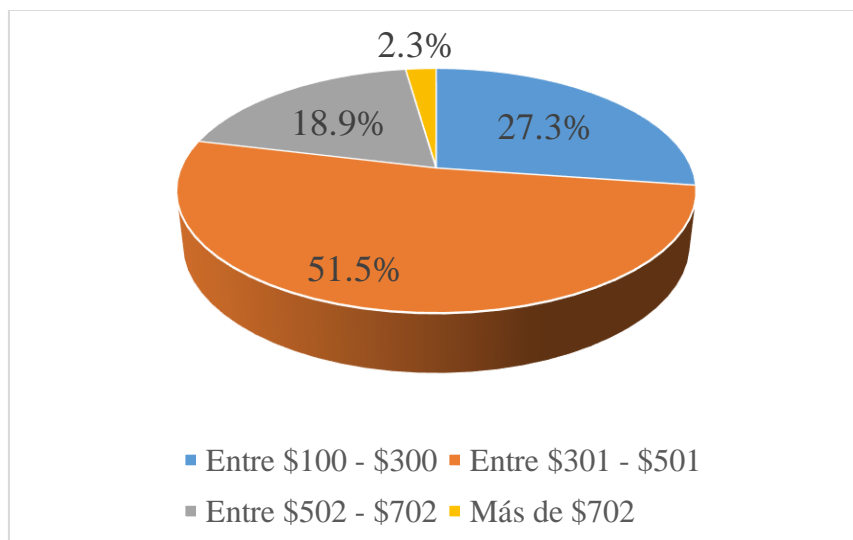
8. ¿Qué estilo de hospedaje preferiría entre estas dos opciones?



9. ¿Con quién visitaría la opción anteriormente seleccionado?



10. ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por noche por hospedarse en un Hotel Luxury de lujo al estilo Bubble Camping?



Anexo 3 Contrato Obra “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”

CONTRATO CIVIL DE OBRA MATERIAL “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”

Conste por el presente documento, un contrato civil de obra material, que se celebra al tenor de las cláusulas y declaraciones siguientes:

PRIMERA: OTORGANTES. -

- 1.1. Por una parte, comparece la COMPAÑÍA SILVERHOTELS con RUC No. 139XXXX123001, representada en este acto por su Gerente de Nuevos Negocios la señora ANDREA CAJAS, parte a la que, en adelante y para efectos legales de este contrato, podrá denominarse simplemente “LA CONTRATANTE”.
- 1.2. Por la otra parte, la compañía XXXXXXXXXX, con RUC No. XXXXXXXXXX, representada en este acto por XXXXXXXXX en calidad de Gerente, parte a la que en adelante y para efectos legales de este contrato, podrá denominarse simplemente “EL CONTRATISTA”.

SEGUNDA: ANTECEDENTES. -

- 2.1. LA CONTRATANTE requiere contratar la “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, obra a realizarse en el km. 46 ½ de la vía Ruta del Spondylus / E15, cantón Manta, provincia de Manabí.
- 2.2. Por su parte, EL CONTRATISTA declara que cuenta con la capacidad profesional, experiencia, personal técnico, medios suficientes, equipos y maquinarias necesarias para la construcción de la obra requerida por LA CONTRATANTE.

TERCERA: OBJETO Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS. -

Con los antecedentes expuestos, EL CONTRATISTA se obliga a ejecutar, terminar y entregar a favor de LA CONTRATANTE, la “CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN DE ECO NUOVO”, obra a realizarse en el km. 46 ½ de la vía Ruta del Spondylus / E15, cantón Manta, provincia de Manabí.

La obra, objeto del presente contrato debe realizarse a satisfacción de LA CONTRATANTE y conforme a las instrucciones impartidas por la misma, así como las especificaciones que se detallan a continuación:

- *Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra 25%*
Incluye:
 - ✓ Estudio de suelo y planos.
 - ✓ Estudio Topográfico.
 - ✓ Movimiento de tierra.
 - ✓ Terminado suelo apto para construcción.
 - ✓ Instalación de líneas hidro sanitarias.
 - ✓ Construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria.
 - ✓ Construcción del pozo séptico.
 - ✓ Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes
 - ✓ Cuarto eléctrico
 - ✓ Panel eléctrico
 - ✓ Generadores de Luz de Emergencia.
- *Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra 50%*
 - ✓ Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)
 - ✓ Instalación de Bubble Tents y menaje completo

- *Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra 75%*
 - ✓ Construcción de la recepción y oficinas.
 - ✓ Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias.
 - ✓ Dispensario médico y baños.
 - ✓ Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán
- *Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo IV FASE 100%*
 - ✓ Diseño de Jardines.
 - ✓ Adecuación de publicidad de entrada.
 - ✓ Señalética externa e interna.

EL CONTRATISTA se obliga a emplear en la obra, objeto de la contratación, únicamente materiales, máquinas y herramientas a conformidad de LA CONTRATANTE, los cuales deben ser de primera calidad, estar en buen estado y deben ser suficientes para realizar todos los trabajos necesarios. Asimismo, EL CONTRATISTA deberá emplear mano de obra idóneo, obligándose a ser diligente y cuidadoso en los trabajos que realice ya sea directamente y por medio del personal a su cargo, de tal modo que responderá hasta por culpa leve de cualquier daño, producto de su descuido o el de su personal. El suministro de gases, soldaduras y consumibles necesarios para la ejecución de la obra, son también responsabilidad del CONTRATISTA.

CUARTA: PRECIO Y FORMA DE PAGO. -

El precio total que las partes han determinado de mutuo acuerdo por la obra contratada es US\$449.252,08 (CUATROCIENTOS CUARENTA Y NUEVE MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y DOS CON 08/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA), más el Impuesto al Valor Agregado -IVA-, que la CONTRATANTE pagará a EL CONTRATISTA, de la siguiente manera:

- a. Entregará un anticipo, equivalente al 40% (CUARENTA POR CIENTO) del monto total, esto es la cantidad de US\$204.205,49 (DOSCIENTOS CUATRO MIL DPSCIENTOS CINCO CON 49/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA), a la firma del presente contrato, para el inicio de las obras.
- b. El 40% (CUARENTA POR CIENTO) del monto total, esto es la cantidad de US\$204.205,49 (DOSCIENTOS CUATRO MIL DPSCIENTOS CINCO CON 49/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA),), se pagará contra entrega de las planillas de avance de la obra de acuerdo al cronograma previamente establecido y aprobado por ambas partes.
- c. Finalmente, el 20% (VEINTE POR CIENTO) restante, esto es la cantidad de US\$102.102,75 (CIENTO DOS MIL DOSCIENTOS DOS CON 75/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA), contra entrega de la obra a completa satisfacción de La CONTRATANTE.

QUINTA: PLAZO Y ENTREGA DE LA OBRA. -

- 5.1. EL CONTRATISTA se compromete a entregar la totalidad de la obra contratada en un plazo 106 días calendario, según cronograma de trabajo que presentará el CONTRATISTA, contadas a partir de la entrega del anticipo y correlacionado con la Línea Base del Cronograma del Proyecto Eco Nuovo.
- 5.2. El plazo establecido para la ejecución total de la obra solo podrá ser prorrogado por las siguientes causas:
 1. Ante caso fortuito o fuerza mayor, legalmente comprobados y que fueren notificados y aceptados por LA CONTRATANTE; y
 2. Por suspensión de la obra dispuesta por LA CONTRATANTE, sin que involucre culpa de EL CONTRATISTA.

Una vez aceptada la prórroga de plazo por parte de LA CONTRATANTE, ambas Partes deberán suscribir un adendum a este instrumento, que establezca el nuevo plazo acordado.

5.3. Vencido el plazo estipulado en la presente Cláusula, sin que EL CONTRATISTA haya cumplido con la culminación y entrega de las obras a satisfacción de LA CONTRATANTE, esta última podrá dar terminado unilateralmente y de manera anticipada el presente contrato y hacer efectivo el cobro de las garantías respectivas, sin perjuicio de ejercer la acción por los daños y perjuicios producidos.

SEXTA: GARANTIAS. -

6.1. Garantía por Buen Uso del Anticipo: El CONTRATISTA se obliga a entregar a favor de LA CONTRATANTE, previo al desembolso del anticipo, una garantía a satisfacción de LA CONTRATANTE por el valor de 40% (CUARENTA POR CIENTO) del monto total, esto es la cantidad de US\$233.628,00 (DOSCIENTOS TREINTA Y TRES MIL SEISCIENTOS VEINTIOCHO CON 00/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA). Este anticipo no podrá ser usado para un fin distinto o ajeno al objeto del presente Contrato.

6.2. Garantía por Fiel Cumplimiento del Contrato: EL CONTRATISTA se obliga a entregar a favor de LA CONTRATANTE, a la suscripción de este contrato, una garantía por un valor de US\$58.407,00 (CINCUENTA Y OCHO MIL CUATROCIENTOS SIETE CON 00/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA), equivalente al diez por ciento (10%) del precio total de la obra contratada, que garantice la correcta ejecución de la obra, objeto del presente contrato.

6.3. Garantía Técnica: EL CONTRATISTA, con la firma del presente contrato, declara expresamente y de manera formal que garantiza la calidad del trabajo de construcción de la obra objeto de esta contratación, por un plazo de un (1) año contado a partir de la suscripción del Acta de Entrega- Recepción de la Obra.

Esta garantía técnica se otorga contra todo defecto de construcción y de materiales empleados, incluyendo los vicios ocultos, todo lo cual EL CONTRATISTA se obliga a solucionar de manera inmediata una vez que le es notificado por LA CONTRATANTE. Para el efecto, EL CONTRATISTA dentro del plazo de diez días calendario contados desde la notificación, deberá presentar el Informe Técnico de los problemas presentados y el Cronograma de los Trabajos a ejecutarse para solucionarlos, lo cual será aprobado por La Contratante previo al inicio de los trabajos.

La garantía técnica se otorga sin costo alguno para La CONTRATANTE y de acuerdo a la normativa vigente para construcciones.

SÉPTIMA: OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA. -

A más de las obligaciones estipuladas a lo largo del presente contrato y las que se deriven del mismo, EL CONTRATISTA se obliga a lo siguiente:

- 7.1. EL CONTRATISTA declara que asume las obligaciones patronales establecidas en el Código del Trabajo, así como las correspondientes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y demás relacionadas, respecto de todas las personas que utilice en la ejecución de la obra contratada, quedando, por consecuencia, LA CONTRATANTE libre de toda relación laboral y de las responsabilidades que al efecto se deriven, todo lo cual es asumido única y exclusivamente por EL CONTRATISTA.
- 7.2. Tal como consta en la Cláusula Segunda y Tercera de este contrato, la obra contratada será ejecutada por EL CONTRATISTA con apego a los requerimientos de LA CONTRATANTE. Además, EL CONTRATISTA declara que cuenta con las maquinarias y equipos, conocimientos técnicos y

profesionales, así como con el personal necesario para la correcta ejecución y culminación de la obra contratada.

- 7.3. Queda debidamente especificado que el precio total de la obra contratada incluye todos los gastos directos e indirectos que se deriven de la misma, entre los cuales se encuentran: materiales, mano de obra, supervisión técnica, viáticos, maquinaria, herramientas, equipos y demás necesarios para su correcta y completa ejecución y culminación; dejando constancia que los precios unitarios establecidos en la cláusula tercera del presente contrato son fijos y no sujetos a reajustes.
- 7.4. EL CONTRATISTA controlará de manera estricta y minuciosa, el cumplimiento de los trabajos en cuanto a calidad, tiempo y costo, en coordinación con el personal designado por LA CONTRATANTE.
- 7.5. EL CONTRATISTA se obliga a mantener la obra libre de toda acumulación de desperdicios y de escombros, producto o no del trabajo que se efectúa; así como también se compromete expresa y señaladamente a que, a la terminación de la obra, la entregará debidamente saneada, es decir, limpia y libre de todo desperdicio, escombros o material sobrante, bajo la previa supervisión del responsable del área correspondiente. Cualquier sanción de autoridad competente por el incumplimiento de estas obligaciones será asumida únicamente por EL CONTRATISTA.
- 7.6. EL CONTRATISTA asume la responsabilidad de mantener un estricto control sobre el respeto a las normas de seguridad del personal y de las instalaciones, así como las normas ambientales, ya sea que se encuentren dentro o cercano al sitio de la obra, para cuyo objeto deberá tomar e impartir las medidas de forma estricta y en coordinación con la Gerencia de Operaciones de SILVERHOTELS S.A. y la MGM Fernanda Alarcón, DIRECTORA del Proyecto Eco Nuovo. En consecuencia, EL CONTRATISTA es el único responsable de los daños físicos que se produjeren a su personal y a terceros, así como de los daños materiales que se ocasionen en los bienes de LA CONTRATANTE y de terceros.
- 7.7. EL CONTRATISTA asume la responsabilidad de cumplir todas las especificaciones señaladas en el Anexo 1 – CHECKLIST DE PUNTOS A CUMPLIR PARA RECIBIR OBRA.

OCTAVA: CLAUSULA PENAL. -

En caso de incumplimiento del plazo señalado en la Cláusula Quinta de este contrato, EL CONTRATISTA pagará a LA CONTRATANTE, por concepto de cláusula penal, la suma equivalente a US\$1,500 (MIL QUINIENTOS CON 00/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA), por cada día de retraso. La multa se calculará desde la culminación del plazo hasta la entrega definitiva de la obra a satisfacción de LA CONTRATANTE.

El cobro de lo dispuesto en el párrafo anterior será viable siempre y cuando el retraso sea imputable a EL CONTRATISTA, el mismo que declara que con el pago de la pena no extingue la obligación principal.

Sin perjuicio de la multa establecida en el primer párrafo de la presente cláusula, por cada incidente registrado y comprobado, de incumplimiento por parte del personal de EL CONTRATISTA al Reglamento Interno de Seguridad Industrial, Medio Ambiente y Salud Ocupacional de LA CONTRATANTE, u otras normas de seguridad dispuestas por esta última, LA CONTRATISTA pagará a LA CONTRATANTE el valor de US\$1000 (MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA).

EL CONTRATISTA, desde ya, autoriza a LA CONTRATANTE para que las multas que se produzcan por la ejecución de lo dispuesto en la presente Cláusula, sean descontadas directamente de los valores que LA CONTRATANTE deba cancelar a EL CONTRATISTA en virtud de esta contratación.

NOVENA: RESOLUCIÓN DEL CONTRATO. -

Si LA CONTRATANTE observare que el avance de los trabajos no cumple con el cronograma previamente aprobado y que la obra no podrá ser entregada dentro de los plazos convenidos en la Cláusula Quinta y conforme a lo dispuesto en la Cláusula Tercera del presente contrato, ésta notificará a EL CONTRATISTA por escrito, a fin de que en el término de cinco días laborables demuestre con evidencia una recuperación del tiempo perdido. De no demostrar la referida recuperación, bastará una nota escrita de La CONTRATANTE, para dar por resuelto el contrato y ejecutar el cobro de la garantía prevista en la Cláusula Sexta del presente instrumento.

DÉCIMA: PAGOS INDEBIDOS. -

LA CONTRATANTE se reserva el derecho de reclamar a EL CONTRATISTA, en cualquier tiempo, antes o después de la ejecución de la obra, sobre cualquier pago indebido por error de cálculo o por cualquier otra razón, debidamente justificada, obligándose EL CONTRATISTA a satisfacer las reclamaciones que por este motivo llegare a plantear LA CONTRATANTE, reconociéndose el interés calculado a la tasa máxima del interés convencional, establecido por el Banco Central del Ecuador.

DÉCIMA PRIMERA: CESIÓN DE CONTRATOS Y SUBCONTRATACIÓN. -

EL CONTRATISTA no podrá ceder, asignar o transferir en forma alguna ni todo ni parte de este Contrato. Tampoco exceder los valores del presupuesto asignado para la obra y toda subcontratación debe estar inmersa dentro los mismos costos del presupuesto y con previa autorización de la CONTRATANTE.

EL CONTRATISTA será el único responsable ante LA CONTRATANTE por los actos u omisiones de sus subcontratistas y de las personas directa o indirectamente empleadas por ellos.

DÉCIMA SEGUNDA: CONFIDENCIALIDAD. -

Ambas Partes convienen que toda la información que éstas se transmitan o generen con motivo de la firma del presente documento y de las operaciones que realicen al amparo del mismo, así como la información y especificaciones técnicas relacionadas, serán manejadas como información confidencial sin importar el medio a través del cual sea revelada, por lo que no podrá ser divulgada bajo ningún medio. Esta obligación permanecerá vigente aún después del término de este contrato indefinidamente.

DÉCIMA TERCERA: NATURALEZA DEL CONTRATO. -

El presente acuerdo es de naturaleza civil, de orden privado, entre personas independientes la una de la otra. Entre las Partes no se crea relación alguna de solidaridad frente a terceros, ni de asociación en cuentas de participación, gestión, sociedad, agencia, mandato, representación, distribución, reventa, ni ninguna otra que no sea la resultante de las obligaciones generadas a través de este Contrato.

Las Partes se asegurarán, frente a terceros, de dejar claramente especificada la naturaleza del contrato y la relación que las vincula en virtud de este instrumento, y librar de cualquier acción que terceros presenten a su contraparte en caso de la incorrecta interpretación de la relación aquí acordada. Este contrato no dará lugar a que surja relación o vínculo con los suscriptores o usuarios de la otra Parte, ni relación o vínculo laboral entre los empleados de una Parte con la otra Parte. Las personas que intervengan por cada Parte en la ejecución de este contrato, estarán bajo su exclusiva responsabilidad como única empleadora, siendo también la única responsable por los salarios, prestaciones sociales, indemnizaciones, honorarios, beneficios de ley, o cualquier forma de remuneración o contraprestación a que haya lugar a favor de éstos.

DÉCIMA CUARTA: DERECHO DE REPETICIÓN. -

En caso de que, por cualquier motivo, llegare a presentarse alguna acción judicial o administrativa en contra de LA CONTRATANTE o sus funcionarios, por cualquier incumplimiento de cualquier tipo de obligación en el que haya incurrido EL CONTRATISTA, éste se obliga a mantener indemne a LA CONTRATANTE, para lo cual asumirá íntegramente el costo de la defensa y, especialmente, el pago de los honorarios de los abogados seleccionados por LA CONTRATANTE para enfrentar la acción. En el caso de que LA CONTRATANTE o sus funcionarios fueren condenados al pago de cualquier obligación demandada por la Parte afectada por el incumplimiento del CONTRATISTA, éste último proveerá inmediatamente los fondos para dar cumplimiento a lo ordenado por las autoridades. En caso de no hacerlo, LA CONTRATANTE pagará y podrá repetir contra EL CONTRATISTA, íntegramente, por los pagos que hubiere realizado para dar cumplimiento a lo ordenado por las autoridades, más una cantidad igual a lo pagado, a título de multa por el incumplimiento del CONTRATISTA.

Cualquier reembolso que, según lo anteriormente estipulado, deba hacer EL CONTRATISTA a nombre de LA CONTRATANTE, será efectuado dentro de los tres días siguientes a la fecha en que LA CONTRATANTE lo hubiere requerido mediante comunicación escrita; si no lo hiciera dentro de dicho plazo, se reconocerá adicionalmente el interés de mora calculado a la tasa máxima fijada por el Banco Central.

DÉCIMA QUINTA: NORMAS APLICABLES, INTERPRETACIÓN Y DEFINICIONES.

-

Este contrato se rige por la normativa vigente a la fecha de su suscripción conforme con la regla sobre los efectos de la ley en los contratos, prevista en el artículo 7, numeral 18 del Código Civil.

El presente convenio será interpretado conforme las reglas previstas en el artículo 1576 y siguientes del Código Civil.

Sin perjuicio de lo estipulado en el primer inciso de la presente cláusula, las Partes, de mutuo consentimiento, podrán por escrito modificar los términos del contrato, incorporando los cambios de la legislación, en caso de que consideren que dichos cambios aseguren el mejoramiento de la calidad del objeto del contrato.

DÉCIMA SEXTA: TOLERANCIA DE INCUMPLIMIENTOS

Cualquier tolerancia de una de las Partes al incumplimiento en que incurriese la otra de alguna de las obligaciones que este Contrato le hubiere asignado, no podrá ser considerada como perdón o condonación.

De igual manera, todos los derechos y facultades de La CONTRATANTE, según lo estipulado en este Contrato, permanecerán vigentes no obstante cualquier descuido, negligencia o demora en exigir su cumplimiento y por tal circunstancia no se considerará que La CONTRATANTE haya renunciado a sus derechos y a la facultad de exigir el cumplimiento de las estipulaciones contenidas por este Contrato, salvo el caso en que, por escrito, conste su renuncia expresa a tales derechos y facultades.

En caso de que alguna disposición de este contrato fuere declarada nula, el resto de las cláusulas continuarán obligatorias para las partes.

DÉCIMA SÉPTIMA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO. -

El presente contrato terminará por una o varias de las siguientes causas:

- 17.1. Por cumplimiento del contrato.
- 17.2. Por mutuo acuerdo de las Partes.
- 17.3. Por resolución del juez competente.
- 17.4. Por quiebra o disolución de una de las Partes.
- 17.5. Por las demás establecidas en la Ley o en este contrato.

DÉCIMA OCTAVA: JURISDICCIÓN. -

En caso de cualquier controversia relacionada al presente contrato, las partes renuncian a fuero y domicilio sometiéndose así ante los jueces competentes de la ciudad de Manta.

Para constancia y en señal de aceptación, firman las partes por duplicado, en Guayaquil, a los XXXXXXXXXX (XX) días de XXX del año dos mil veinte uno (2021).

ANDREA CAJAS
GERENTE DE NUEVOS NEGOCIOS
SILVERHOTEL S.A.
LA CONTRATANTE

NombreXXX
GERENTE
XXXXXXX
EL CONTRATISTA

ANEXO 1 CONTRATO

CHECKLIST DE PUNTOS A CUMPLIR PARA RECIBIR OBRA

- La Obra no puede exceder el presupuesto establecido y aprobado por las partes.
- La Obra debe estar finalizada en el plazo de 106 días, a partir de la firma del contrato, estipulados en cronograma aprobado por las partes.
- En toda la ejecución de la Obra, EL CONTRATISTA debe presentar informes de avances d a MGM Fernanda Alarcón DIRECTOR del Proyecto Eco Nuovo semanalmente.
- La Obra debe estar constatada 100% por LA CONTRATANTE y DIRECTOR del Proyecto Eco Nuovo para su recepción.

ANEXO 2 CONTRATO

CRONOGRAMA PRESENTADO Y APROBADO POR LAS PARTES

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	
99		1	Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	106 días	mié 21/4/21	mar 21/9/21	17/8 jul 17/5
100		1.1	I FASE	40 días	mié 21/4/21	vie 18/6/21	↓
101		1.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	10 días	mié 21/4/21	jue 6/5/21	↓
102		1.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	15 días	jue 6/5/21	vie 28/5/21	↓
103		1.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	15 días	vie 28/5/21	vie 18/6/21	↓
104		1.1.4	<i>Hño: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada</i>	0 días	vie 18/6/21	vie 18/6/21	◆
105		1.2	II FASE	30 días	vie 18/6/21	vie 30/7/21	↓
106		1.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	15 días	vie 18/6/21	vie 9/7/21	↓
107		1.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	15 días	vie 9/7/21	vie 30/7/21	↓
108		1.2.3	<i>Hño: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada</i>	0 días	vie 30/7/21	vie 30/7/21	◆
109		1.3	III FASE	23 días	vie 30/7/21	jue 2/9/21	↓
110		1.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	10 días	vie 30/7/21	lun 16/8/21	↓
111		1.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	13 días	lun 16/8/21	jue 2/9/21	↓
112		1.3.3	<i>Hño: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada</i>	0 días	jue 2/9/21	jue 2/9/21	◆
113		1.4	IV FASE	13 días	jue 2/9/21	mar 21/9/21	↓
114		1.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	6 días	jue 2/9/21	vie 10/9/21	↓
115		1.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	5 días	vie 10/9/21	vie 17/9/21	↓
116		1.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	2 días	vie 17/9/21	mar 21/9/21	↓
117		1.4.4	<i>Hño: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada</i>	0 días	mar 21/9/21	mar 21/9/21	◆

Anexo 4 Plan de Capacitación a Talento Humano

PLAN DE CAPACITACIÓN A TALENTO HUMANO

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA FASE 4 ENTREGABLE 1.4
CAPACITACIÓN DEL PROYECTO:**

Hotel Luxury “Eco Nuovo”

ELABORADO POR:

MGP Fernanda Alarcón

Ing. Andrea Orosco

Ing. Sara Sempértegui

Msc. Alfredo Sánchez

Manta, Ecuador

2021

TÍTULO

Plan de capacitación a talento humano del Hotel Luxury “Eco Nuovo”, ubicado en el sector Pacoche, Manta-Ecuador.

DATOS GENERALES

<i>Nombre del Plan</i>	Plan de capacitación a talento humano del Hotel Luxury “Eco Nuovo”, ubicado en el sector Pacoche, Manta-Ecuador
<i>Sponsor del Proyecto</i>	Compañía SilverHotels
<i>Equipo Responsable del Plan</i>	MGP Fernanda Alarcón, Ing. Sara Sempértegui, Ing. Andrea Orosco
<i>Asesores</i>	Msc. Alfredo Sánchez, Asesor Contratado
<i>Localización Geográfica</i>	Instalaciones del Hotel Luxury “Eco Nuovo”, ubicado en el sector Pacoche, Manta-Ecuador
<i>Participantes</i>	Personal contratado para funcionar en Hotel Luxury “Eco Nuovo”
<i>Presupuesto</i>	\$ 11.710,20, según Línea Base del Costo del Proyecto Eco Nuovo.
<i>Duración</i>	33 días laborales según Línea Base del Cronograma del Proyecto Eco Nuovo. (Desde 16/09/21 hasta 2/11/21).

Elaborado por: Autores

Fuente; Proyecto Eco Nuovo

Referente al proyecto Eco Nuovo, se ejecuta este plan de capacitación según las siguientes métricas de calidad:

EDT	FASE	QUÉ SE MIDE	OBJETIVO	MÉTRICA
1.4	Capacitación	La eficiente elaboración de un plan de capacitación al talento humano de Eco Nuovo	Ejecutar la capacitación total con la respuesta efectiva del personal en eficiencia y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de capacitación ejecutable; Cumplimiento de contenido y exposición. • 90% de nota promedio; Cumplimiento de aprendizaje

Elaborado por: Autores

Fuente; Proyecto Eco Nuovo

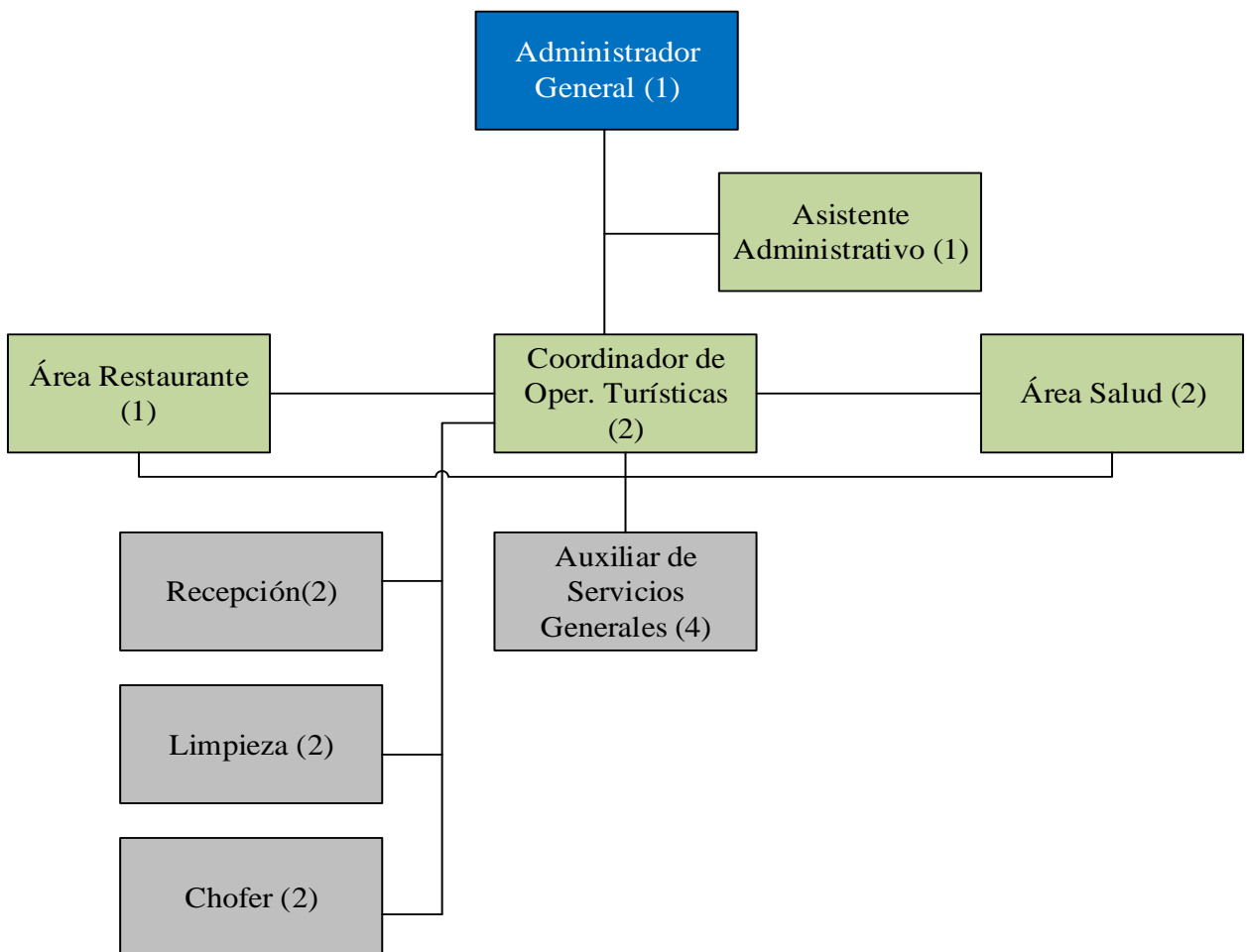
OBJETIVO GENERAL

- Realizar un Plan de Capacitación al talento humano contratado para funcionar en el Hotel Luxury “Eco Nuovo”, con el fin de potenciar la atención al cliente y mejorar su calidad de servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ejecutar el Plan de Capacitación alineado a las políticas de la empresa Sponsor al personal contratado en el Hotel Luxury “Eco Nuovo”.
- Generar un informe comunicativo en base a la eficiencia y responsabilidad donde se detalle conclusiones y recomendaciones de plan de capacitación ejecutado.

ORGANIGRAMA DE TALENTO HUMANO HOTEL LUXURY “ECO NUOVO”



Elaborado por: Autores
Fuente; Proyecto Eco Nuovo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del Puesto:	Administrador General
A quién reporta:	Gerente de Nuevos Negocios SilverHotels
Personal a cargo:	Todo el talento humano de “Eco Nuovo”
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, controlar y dirigir las Actividades inherentes en todos los procesos de la cadena de valor. • Desarrollar medidas de control y resultados (indicadores de gestión). • Tomar decisiones en base a la corrección y prevención. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesto, con liderazgo y capacidad analítica. • Tercer nivel académico en Carreras Administrativas, y preferencia cuarto nivel en áreas de Administración. • Inglés medio.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo
A quién reporta:	Administrador General
Personal a cargo:	Personal de Áreas Operativas
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de solvencia en la logística. • Apoyar en actividades y tareas al Administrador General. • Direccionar el funcionamiento administrativo y operativo. • Controlar procesos • Determinar nexo entre la operatividad y la administración. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesto, con liderazgo y capacidad analítica. • Tercer nivel académico en carreras afines a carreras administrativas. • Inglés básico.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Coordinador de Operaciones Turísticas
A quién reporta:	Administrador General
Personal a cargo:	Personal de Área de Operaciones Turísticas y Auxiliares de Servicio Generales
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos logísticos de operación. • Apoyar en actividades y tareas al Administrador General. • Direccionar el funcionamiento de actividades de la cadena de valor. • Aplicar estrategias de mantenimiento para garantizar la calidad de la atención y servicio a los clientes. • Supervisar todas las actividades inherentes a la operatividad del hotel. • Brindar información a huéspedes y clientes. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesto, con liderazgo y capacidad analítica. • Tercer nivel académico carreras administrativas y afines a la operatividad. • Inglés básico.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Enfermera
A quién reporta:	Administrador General
Personal a cargo:	Personal de Área de Salud y Auxiliares
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger a personal en riesgos de salud. • Velar que las actitudes psicológicas y fisiológicas de cada trabajador sean aptas para su rol. • Delinear la adaptación laboral para evitar afectaciones negativas a la salud. • Advertir hábitos perjudiciales de salud y corregir. • Promover la salud en todo ámbito para contribuir el bienestar común. • Atender a huéspedes cada vez que amerite el caso. • Disponer procesos de control y prevención de enfermedades. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesta y capacidad analítica. • Tercer nivel académico en carreras afines a enfermería. • Inglés básico.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Chef Profesional
A quién reporta:	Administrador General
Personal a cargo:	Personal de Área de Restaurante y Auxiliares
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las operaciones de cocina en general. • Determinar la optimización de costo para adquisición de insumos para cocina y su desarrollo. • Brindar la calidad en el servicio de alimentos para consumo. • Supervisar y controlar la calidad en el proceso de cocina. • Notificar y socializar la carta menú constantemente. • Dirigir al personal que se disponga a su cargo para proceso de cocina hasta su post servicio. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesto, con liderazgo y capacidad analítica. • Tercer nivel académico en carreras afines a Chef Profesional. • Inglés básico.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Recepcionista Bilingue
A quién reporta:	Coordinador de Operaciones Turísticas
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de hospedaje. • Generar una atención y servicio de calidad. • Formalizar entradas y salidas de clientes. • Gestionar las reservaciones. • Atender a la documentación pertinente registrada para el proceso. • Brindar información. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesta, vocación para servir y recepetar, capacidad analítica. • Tercer nivel académico carreras administrativas y afines a la operatividad. • Hablar y dominar el inglés.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Personal de Limpieza
A quién reporta:	Coordinador de Operaciones Turísticas
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de limpieza • Generar una atención y servicio de calidad en términos de cuidado de higiene. • Apoyar a requerimientos de limpieza de todas las áreas. • Gestionar la calidad en limpieza en las Bubble Tents y su entorno. • Atender el cuidado de jardines. • Brindar información coherente si amerita el caso. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesta, vocación para servir y recepetar, capacidad analítica. • Bachiller. • Inglés básico.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Chofer Profesional
A quién reporta:	Coordinador de Operaciones Turísticas
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de los vehículos de la empresa, encargado de la movilización del personal y pedidos específicos de los superiores. • Aplicar estrategias de mejora continua
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en labores bajo presión, responsable, honesto, puntual. • Bachillerato y tener Licencia Profesional Tipo C o D. • Inglés básico.

Elaborado por: Autores

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Servicios Generales
A quién reporta:	Coordinador de Operaciones Turísticas
Funciones y Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en procesos requeridos por cualquier área. • Generar una atención y servicio de calidad en términos de cuidado de higiene. • Apoyar a requerimientos de todas las áreas. • Gestionar la calidad de servicios generales para las Bubble Tents y su entorno. • Brindar información coherente si amerita el caso. • Aplicar estrategias de mejora continua.
Requisitos y Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en áreas similares, responsable, honesta, vocación para servir y recepetar, capacidad analítica. • Bachiller. • Inglés básico.

Elaborado por: Autores

CONTENIDO

MÓDULO I

MOTIVACIÓN LABORAL, TRABAJO EN EQUIPO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

- **OBJETIVOS**
 - Desarrollar los mecanismos necesarios que permitan al talento humano del ECO NUOVO brindar servicios de calidad a sus clientes y huéspedes.
 - Fomentar la colaboración, compañerismo y trabajo en equipo, consolidando las relaciones laborales inter personales y humanas.
- Al finalizar el módulo se toma en consideración:
 - La asistencia del participante.
 - Dominio del tema del participante.
 - Práctica de la teoría

MÓDULO II

ÁREA CULINARIA, Y SEGURIDAD DE ALIMENTOS.

- **OBJETIVOS**
 - Instruir al talento humano el enfoque del restaurante, la composición de menús, el montaje de platos, la respuesta a requerimientos en alimentación, el proceso de cocina.
 - Concientizar al Talento Humano la importancia y necesidad de preparar los alimentos siguiendo todas las normas de seguridad e higiene.
 - Promover una respuesta de calidad en temática de cocina y restaurante, con el fin de potenciar la propuesta de valor de ECO NUOVO.
- Al finalizar el módulo se toma en consideración:
 - La asistencia del participante.
 - Dominio del tema del participante.
 - Práctica de la teoría

MÓDULO III

TÉCNICAS DE BUBBLE TENTS Y USO EXTERNO

- **OBJETIVOS**
 - Formar un talento humano altamente capacitado, y eficiente en todas sus responsabilidades en relación al uso interno y externo de la Bubble Tents.
 - Generar un talento humano que garantice la calidad del servicio y confort al huésped.

- del cliente y la impecable imagen organizacional.
- Al finalizar el módulo se toma en consideración:
 - La asistencia del participante.
 - Dominio del tema del participante.
 - Práctica de la teoría



MÓDULO IV

REFUERZO DE ACTIVIDADES GENERALES

- **OBJETIVOS**
 - Definir pautas de proceso total del servicio al huésped y clientes
 - Estimar los comportamientos de calidad desde la reservación, Check in, Check out y Post venta.
 - Confirmar el conocimiento adquirido de los módulos.
- Al finalizar el módulo se toma en consideración:
 - La asistencia del participante.
 - Dominio del tema del participante.
 - Práctica de la teoría

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

A partir del contenido se evalúa según especificación de cada módulo y el cúmulo de conocimiento teórico-práctico. En este sentido se toma en cuenta la siguiente métrica:

Contenido de información	Nivel de evaluación	Complejidad de medición
Menor	Nivel 1 Reacción	Menor
	Nivel 2 Aprendizaje	
	Nivel 3 Aplicabilidad	
Mayor	Nivel 4 Resultados	Mayor

Elaborado por: Autores

Además, se considera la siguiente matriz evaluativa hacia el personal participante en capacitación; donde 6 es la peor y mínima calificación, y 10 la mejor y máximo calificación. La misma que se aplica según la necesidad de cada módulo.

CRITERIO INTERROGANTE	PUNTAJE EVALUATIVO				
	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
¿En qué grado demostró dominio del tema?					
¿Desarrolló el tema en forma clara y comprensible?					
¿En qué grado despertó su interés en los temas expuestos?					
¿Resolvió todas sus dudas en forma clara?					
¿En qué grado relacionó los temas con aplicaciones en el trabajo?					
¿Permitió la intervención de los participantes?					
¿Como transmitió el conocimiento en relación al Objetivo del Curso?					
¿Inició y terminó puntualmente las sesiones?					
¿Considera que cumplió el objetivo del evento?					
REALIZADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:			

Elaborado por: Autores

FORMATO DE INFORME DE EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD

INFORME DE EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD			
FECHA:		PROYECTO:	
ESPECIFICACIONES			
RESULTADOS DE EVALUACIONES			
<u>TEÓRICO</u>			
<u>PRÁCTICO</u>			
ANÁLISIS DE ACTIVIDADES			
INDICADORES			
OBSERVACIONES			
RECOMENDACIONES			
REALIZADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	

Elaborado por: Autores

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

APROBADO POR:

DIRECTOR DEL PROYECTO
MGM Fernanda Alarcón

SPONSOR
Lic. Andrea Cajas

ANEXO 1 DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Presupuesto para Capacitación según Línea Base de Costo del Proyecto Eco Nuovo

1.4	Capacitación	\$	3.090,84
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	\$	1.216,94
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	\$	1.873,90

ANEXO 2 DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cronograma de Capacitación según Línea Base del Cronograma del Proyecto Eco Nuovo

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	17/8	17/5	14/2
118		1.4	Capacitación	34,38 días	mar 21/9/21			
119		1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	11 días	mar 21/9/21			
120		1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	2 días	mar 21/9/21			
121		1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)	4 días	jue 23/9/21			
122		1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	3 días	mié 29/9/21			
123		1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	1 día	lun 4/10/21			
124		1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	1 día	mar 5/10/21			
125		1.4.1.6	Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado	0 días	mié 6/10/21			
126		1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	23,38 días	mié 6/10/21			
127		1.4.2.1	Iniciar la capacitación al personal de Eco Nuovo	17,63 días	mié 6/10/21			
128		1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	1,63 días	vie 5/11/21			
129		1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	1,5 días	mar 9/11/21			
130		1.4.2.4	Revisar el Informe	1 día	jue 11/11/21			
131		1.4.2.5	Aprobar el Informe	1 día	vie 12/11/21			
132		1.4.2.6	Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado	0 días	lun 15/11/21			

Anexo 5 Cadena de Valor del Proyecto

CADENA DE VALOR DEL PROYECTO

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA FASE 5 ENTREGABLE 1.5.1
CONTROL DE CALIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL
PROYECTO:**

Hotel Luxury “Eco Nuovo”

ELABORADO POR:

MGP Fernanda Alarcón

Ing. Andrea Orosco

Ing. Sara Sempértegui

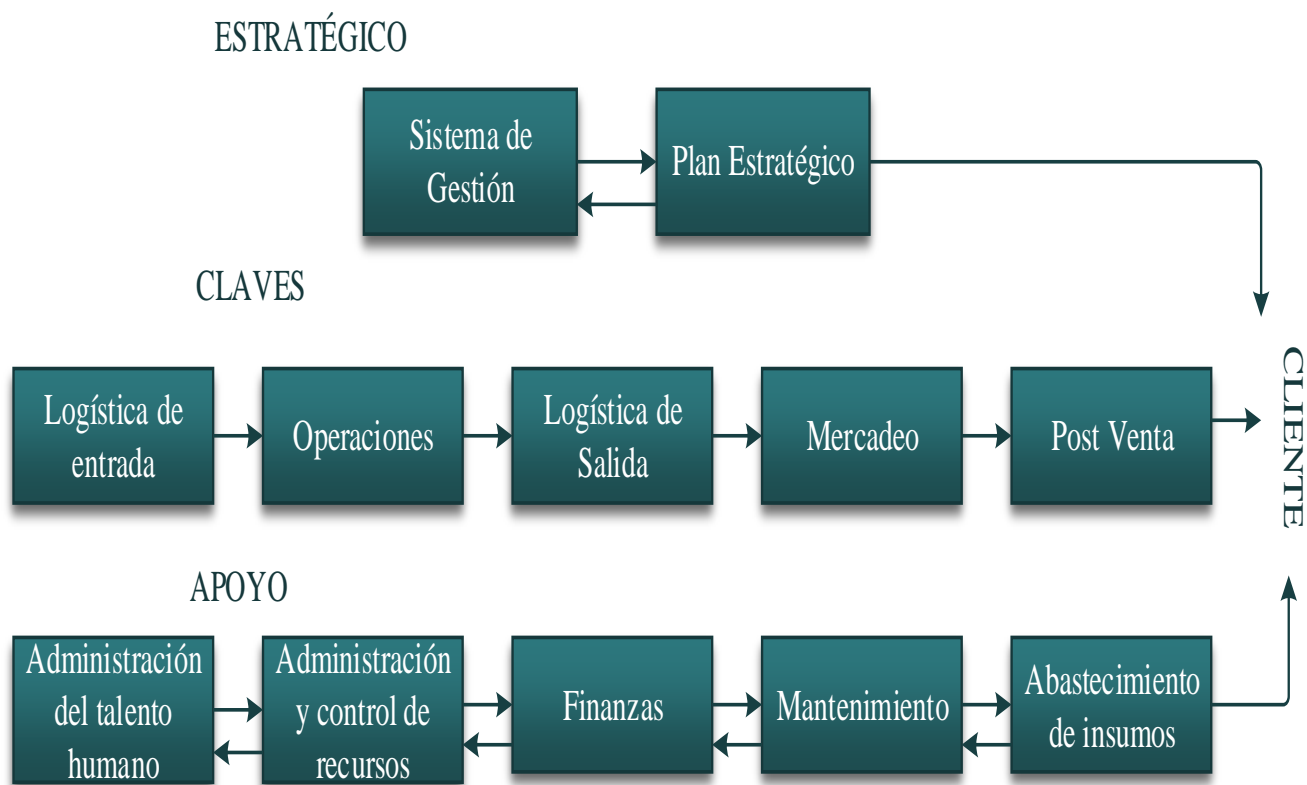
Eco. Francisco Pérez

Msc. Alfredo Sánchez

Manta, Ecuador

2021

Figura 1 Cadena de Valor Proyecto Eco Nuovo



✚ Estratégico

Se refiere a la planificación de idea enfocada a la toma de decisión para alcanzar objetivos y metas planteadas como empresa.

✓ Sistema de Gestión

Direcciona a Eco Nuovo en el análisis de procesos ejecutables para maximizar la producción, la viabilidad del negocio, la optimización de recursos y mantener un control de las actividades.

✓ Plan Estratégico

Determina una organización para definir los objetivos a cumplir como Eco Nuovo y la forma de cómo hacerlo. Se recomienda un constante Feedback para estimar mejores decisiones.

✚ Claves

Conjunto de acciones que se orientan la entrega del servicio en cada aspecto y actividad inherente en el proceso de la persona como huésped de Eco Nuovo.

✓ Logística de entrada

1. Recepción
2. Procesamiento de reservas

3. Check in
4. Entrega de Bubble Tents completa a huésped
5. Control de Bubble Tents completa
6. Distribución de insumos y requerimientos del huésped.
7. En caso de traslado en proceso de arribo prestar servicio.
- ✓ Operaciones
 1. Atención a pedidos del huésped.
 2. Preparación de alimentos y servicios del restaurante.
 3. Coordinar y facilitar guía turística.
 4. Revisar stock de insumos generales.
- ✓ Logística de salida
 1. Entrega de Bubble Tents completa.
 2. Check out.
 3. Atender a reclamos si amerita el caso.
 4. Comunicar sitios o redes sociales para que emitan su calificación o reseña sobre Eco Nuovo.
 5. En caso de traslado en proceso de salida prestar servicio.
- ✓ Mercadeo
 1. Analizar necesidades del cliente.
 2. Potenciar la difusión y marketing.
 3. Maximizar la fuerza de venta.
 4. Análisis de precios referenciales para cada temporada.
- ✓ Post venta
 1. Llevar un registro de clientes.
 2. Identificar clientes con buena referencia.
 3. Personalizar ofertas si amerita el caso.
 4. Comunicar promociones y beneficios.
 5. Calificar a clientes por su apreciación y constante hospedaje.
 6. Encuestar de manera cronológica para un Feedback constante.
 7. Plantear la mejora continua en todo contexto.

 Apoyo

✓ Administración del talento humano

Consiste en planificar, organizar, controlar y dirigir la capacidad humana de forma coordinada dentro de Eco Nuovo, promoviendo la responsabilidad en cada delegación y la mejora del desempeño en términos de calidad y eficiencia.

✓ Administración y control de recursos

Establece la garantía de uso y control de recursos para toda la actividad de Eco Nuovo, lo que determina acciones correctivas o preventivas que adviertan la calidad del servicio y funciones administrativas.

✓ Finanzas

Analiza la administración del dinero y capital de Eco Nuovo, controlando en análisis todos los indicadores y ratios económicos. Verifica la proyección de ingresos, gastos, costos, inversiones, entre otros contextos financieros. Todo conlleva al registro contable para tomar decisiones e ideas que potencias la propuesta de valor de Eco Nuovo.

✓ Mantenimiento

Es el procedimiento en donde se trata a todos los bienes de Eco Nuovo en función de aplicar regularidad y óptima condición para su uso. Es necesario para conservar la calidad del servicio en todos los aspectos, tanto tangibles como intangibles.

✓ Abastecimiento de insumos

Mantiene a disposición los insumos necesarios para efectuar el servicio de Eco Nuovo en todos sus procesos y actividades. Adicional identifica la necesidad de adquisiciones para conservar y mejorar la calidad del servicio brindado al huésped.

APROBADO POR:

DIRECTOR DEL PROYECTO
MGM Fernanda Alarcón

SPONSOR
Lic. Andrea Cajas

Anexo 6 Propuesta para Difusión del Proyecto Eco Nuovo

PROPUETA PARA DIFUSIÓN DEL PROYECTO

ECO NUOVO

**PARA POTENCIAL USO EXCLUSIVO DE LA FASE 5
ENTREGABLE 1.5.2 PROPUETA PARA DIFUSIÓN DEL
PROYECTO:**

Hotel Luxury “Eco Nuovo”

ELABORADO POR:

MGP Fernanda Alarcón
Ing. Andrea Orosco
Ing. Sara Sempértegui
Ing. Susana Ontaneda

Manta, Ecuador

2021

✚ **Objetivos de Ventas**

- ✓ Diversificar su portafolio de servicios en un 5% con relación al año previo
- ✓ Incrementar en un 4% el porcentaje de ingresos de la compañía en el periodo de 1 año

✚ **Objetivos de comunicación**

- ✓ Incrementar el turismo en la zona rural de Manta – Bosque de Pacoche en un 3%.
- ✓ Obtener un porcentaje de participación en el mercado hotelero en la ciudad de Manta de un 10% al segundo año de inicio de operaciones.

✚ **Mercado meta**

- ✓ Hombres y Mujeres que sean mayores de edad.
- ✓ Que formen parte de la Población Económicamente Activa.
- ✓ Que requieran un turismo ecológico, confort y novedoso.
- ✓ Estrato social medio alto-alto.
- ✓ Ecuatorianos o extranjeros.

✚ **Enfoque**

Promocionar un hotel con estilo “Bubble Camping”, dirigido al estrato social medio alto-alto, con instalaciones de lujo siguiendo el concepto de “Luxury Camping”, en contacto con la naturaleza en el sector del bosque de Pacoche en la ciudad de Manta, una propuesta de valor diferente, en un ambiente de confort y estatus para un segmento de mercado exigente con la calidad del servicio.

✚ **Estrategias de posicionamiento**

Figura 1 Matriz de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia competitiva	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: (Porter, 2009)

A partir de las Estrategias Básicas de Porter, se determina que para Hotel Luxury “Eco Nuovo” se debe ejecutar la estrategia de enfoque, concentrando el esfuerzo comercial a un segmento específico que reúna las condiciones del mercado meta, con el fin de superar expectativas y marcar ventajas competitivas dentro la tipología de compra.

Figura 2 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Fuente: (Villafaña, 2020)

Para potenciar la difusión del proyecto, se analiza la Matriz de Ansoff y se enfoca en Productos Nuevos y Mercados Actuales, estableciendo las Estrategias de Desarrollo de Productos, pues de trabajará en un mercado existente pero una propuesta de valor moderna, diferente y novedosa para el segmento de cliente potenciales, estimando la gestión comercial y marketing al desarrollo constante de la idea de negocio del Hotel Luxury “Eco Nuovo”.

🚩 Slogan

Español

Eco Nuovo, naturaleza y confort.

Inglés

Eco Nuovo, nature and comfort.

✓ Exponer la Propuesta de valor de Eco Nuovo

Hotel Luxury “Eco Nuovo” es una moderna estadía estilo Bubble Camping, una mezcla entre una opción de hospedaje confortable con la ventaja de poder disfrutar de la naturaleza de la zona rural manabita de una forma diferente. La infraestructura utilizada permite que los huéspedes puedan sentirse en contacto con el entorno natural. A la vez que estarán protegidos de las desventajas del camping tradicional, tales como insectos, camas incómodas, la inseguridad, acceso complicado y la privacidad.

El hotel "Eco Nuovo" contará con un terreno de 4,000 metros cuadrados, en el cual se acondicionarán 10 habitaciones de 50 metros cuadrados debidamente delimitadas que contarán con los siguientes beneficios:

- ✓ Características Internas de las habitaciones:
 - Burbuja (habitación) de 3m de diámetro y 2m de túnel
 - Colchones semi-ortopédicos
 - Cortinas
 - Calefacción y ventilación (control de temperatura)
- ✓ Características Externas de las habitaciones: Fuera de la habitación habrá un baño con las siguientes características:
 - Ducha
 - Inodoro
 - Lavamanos
 - Espejo
- ✓ En la parte exterior habrá una terraza, en donde se colocarán 2 sillas para que los huéspedes puedan descansar, una hamaca y un jacuzzi caliente. Adicional, todas las habitaciones contarán con implementos de aseo personal, almohadas y ropa de cama. Se incluye el desayuno americano como parte del hospedaje.
- ✓ Se ofrecerá también los siguientes servicios opcionales:
 - Servicio de turismo guiado en la zona.
 - Servicio de actividades y deportes extremos.
 - Servicio de traslado Terminal/Aeropuerto-Hotel-Terminal/Aeropuerto.

Marca

La Marca del Hotel Luxury "Eco Nuovo" es representada por SILVERHOTELS, un grupo hotelero que cuenta con hoteles en varias ciudades del Ecuador. La finalidad es lograr uno de los objetivos estratégicos de esta compañía, que es diversificar su portafolio de servicios, garantizando la calidad de atención y superando las expectativas de sus huéspedes, aprovechando la magnitud de la hermosa naturaleza del bosque de Pacoche de la ciudad de Manta y sus alrededores.

Promoción publicitaria

✓ Google AdWords

Es una estrategia moderna, donde se enfoca en concretar un presupuesto con Google AdWords factible, para que la búsqueda con palabras claves como camping, hoteles, Ecuador, Manta, Luxury, confort, entre otras, se relacionen con Eco Nuovo, por lo cual es una red viable para que la oferta llegue a turistas locales o extranjeros.

Se considera esta opción por que las personas en la actualidad buscan información a través del internet, en específico la herramienta Google.

✓ Redes Sociales

Es una promoción constante, donde se manejan interacciones en tiempo real con cada cliente potencial y en términos generales. La importancia de la globalización y uso de redes sociales, estiman una conducta gestionable en tomar decisiones a partir de estas herramientas y su alcance.

Se planifica la publicación de fotos, videos, reseñas y testimonios reales sobre la experiencia en Eco Nuovo.

✓ Exposiciones

Se proyecta Presentaciones sobre la propuesta de valor en convenciones, stands, programas de turismo, reuniones ejecutivas, medios de comunicación locales y extranjeros, para masificar llegada de la difusión de manera física, tangible y coordinada.

Personalización de cliente

Se programa una personalización al cliente desde la inquietud de reserva hasta la post venta. En Eco Nuovo se dará valor agregado a toda consideración comercial, para esto se emplea herramientas tradicionales y novedosas para personalizar la atención:

- ✓ Códigos QR en folletos tanto fuera como dentro del hotel, también en vallas, medios de comunicación y demás contextos donde se facilite el uso de esta aplicación.
- ✓ Los correos, llamadas, mensajes y respuestas a inquietudes se toman en cuenta para un segmento más tradicionalista.
- ✓ Las reuniones en agencias físicas sobre viajes y hospedajes se requieren, pues de esta manera la propuesta de valor de Eco Nuovo será convencional ante el requerimiento de personas que visiten este tipo de lugares.

✚ Proceso de reserva y arribo

Figura 3 Proceso de Reserva

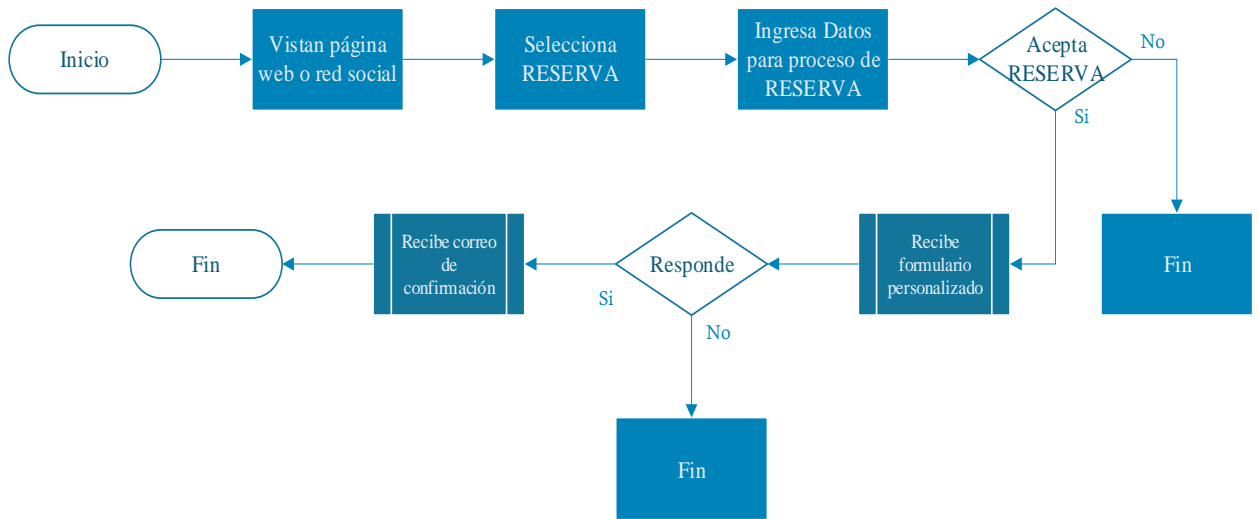


Figura 4 Proceso de Arribo




✚ Firma responsable

APROBADO POR:

DIRECTOR DEL PROYECTO
MGM Fernanda Alarcón

Anexo 7 Acta de Entrega y Cierre

	ACTA DE ENTREGA Y CIERRE			
<i>Fecha</i>				
<i>Nombre del Proyecto</i>				
<u>OBJETIVO</u>				
<u>DESCRIPCIÓN</u>				
<i>Sponsor</i>				
<i>Director del Proyecto</i>				
<u>RAZÓN DE ENTREGA Y CIERRE</u>				
Código EDT	Entregable	Si/No	Fecha de Liberación	Observaciones
1.1	Dirección de Proyecto			
1.1.1	Acta de Constitución			
1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto			
1.1.3	Monitoreo y Control			
1.2	Contratación de Obra			
1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas			
1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato			
1.2.3	Licitación			
1.2.4	Adjudicación			
1.2.5	Contrato			
1.3	Control y Aprobación de Obra			
1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra			
1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra			
1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra			
1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra			
1.4	Capacitación			
1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano			
1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad			
1.5	Entrega del Proyecto			
1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor			
1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto			
1.5.3	Acta de Entrega y Cierre			
<u>CONCLUSIONES</u>				
<u>Director del Proyecto</u>			<u>Sponsor</u>	

Elaborado por: Autoras

Anexo 8 Cronograma Proyecto Eco Nuovo

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	
1		1	ECO NUOVO	256,5 días	lun 4/1/21	vie 14/1/22	17/8 jul 17/5 14/2 ene 14/11 14/8 jul 13/5 10/2 ene 10/11 10/8 jul 10/5 7/2
2		1.1	Dirección de Proyecto	248 días	lun 4/1/21	lun 3/1/22	
3		1.1.1	Acta de Constitución	9,88 días	lun 4/1/21	vie 15/1/21	
4		1.1.1.1	Analizar Información	5 días	lun 4/1/21	lun 11/1/21	Equipo Informático[1];MGP. Fernanda Alarcón;Sala de Reuniones;V
5		1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	3 días	lun 11/1/21	jue 14/1/21	Equipo Informático[1];MGP. Fernanda Alarcón;Sala de Reuniones
6		1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	1 día	jue 14/1/21	vie 15/1/21	Equipo Informático[1];Lic. Andrea Cajas[80%];MGP. Fernanda Alarcón
7		1.1.1.4	<i>Hito: Acta de Constitución firmada</i>	0 días	vie 15/1/21	vie 15/1/21	15/1
8		1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	37,75 días	vie 15/1/21	vie 12/3/21	
9		1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	8 días	vie 15/1/21	vie 29/1/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
10		1.1.2.2	Desarrollar la Gestión de Interesados	3 días	vie 29/1/21	mié 3/2/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
11		1.1.2.3	Desarrollar la Gestión de Alcance	3 días	mié 3/2/21	lun 8/2/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
12		1.1.2.4	Desarrollar la Gestión del Cronograma	3 días	lun 8/2/21	jue 11/2/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
13		1.1.2.5	Desarrollar la Gestión de Costos	3 días	jue 11/2/21	jue 18/2/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
14		1.1.2.6	Desarrollar la Gestión de Calidad	3 días	jue 18/2/21	mar 23/2/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
15		1.1.2.7	Desarrollar la Gestión de Recursos	3 días	mar 23/2/21	vie 26/2/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
16		1.1.2.8	Desarrollar la Gestión de las Comunicaciones	3 días	vie 26/2/21	mié 3/3/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
17		1.1.2.9	Desarrollar la Gestión de los Riesgos	3 días	mié 3/3/21	lun 8/3/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
18		1.1.2.10	Desarrollar la Gestión de las Adquisiciones	3 días	lun 8/3/21	jue 11/3/21	Equipo Informático[3];Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;I
19		1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	1 día	jue 11/3/21	vie 12/3/21	Ing. Andrea Orosco;Ing. Sara Sempértegui;Lic. Andrea Cajas[80%]
20		1.1.2.12	<i>Hito: Planes de Gestión aprobados</i>	0 días	vie 12/3/21	vie 12/3/21	12/3

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin		17/8	Jul 17/5	1
21		1.1.3	Monitoreo y control	243,88 días	vie 8/1/21	lun 3/1/22				
22		1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	1 día	vie 8/1/21	vie 8/1/21				
23		1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	1 día	vie 15/1/21	vie 15/1/21				
24		1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	1 día	vie 22/1/21	vie 22/1/21				
25		1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	1 día	vie 29/1/21	vie 29/1/21				
26		1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	1 día	vie 5/2/21	vie 5/2/21				
27		1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	1 día	vie 12/2/21	vie 12/2/21				
28		1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	1 día	vie 19/2/21	vie 19/2/21				
29		1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	1 día	vie 26/2/21	lun 1/3/21				
30		1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	1 día	vie 5/3/21	vie 5/3/21				
31		1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	1 día	vie 12/3/21	vie 12/3/21				
32		1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	1 día	vie 19/3/21	vie 19/3/21				
33		1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	1 día	vie 26/3/21	vie 26/3/21				
34		1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	1 día	lun 5/4/21	lun 5/4/21				
35		1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	1 día	vie 9/4/21	vie 9/4/21				
36		1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	1 día	vie 16/4/21	vie 16/4/21				
37		1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	1 día	vie 23/4/21	vie 23/4/21				
38		1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	1 día	lun 3/5/21	lun 3/5/21				
39		1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	1 día	vie 7/5/21	vie 7/5/21				
40		1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	1 día	vie 14/5/21	vie 14/5/21				
41		1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	1 día	vie 21/5/21	vie 21/5/21				
42		1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	1 día	vie 28/5/21	vie 28/5/21				
43		1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	1 día	vie 4/6/21	vie 4/6/21				
44		1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	1 día	vie 11/6/21	vie 11/6/21				
45		1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	1 día	vie 18/6/21	vie 18/6/21				
46		1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	1 día	vie 25/6/21	vie 25/6/21				
47		1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	1 día	vie 2/7/21	vie 2/7/21				
48		1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	1 día	vie 9/7/21	vie 9/7/21				
49		1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	1 día	vie 16/7/21	vie 16/7/21				
50		1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	1 día	vie 23/7/21	vie 23/7/21				
51		1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	1 día	vie 30/7/21	vie 30/7/21				

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	2021				2022			
						T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	
52			1.1.3.31	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	1 día	vie 6/8/21							
53			1.1.3.32	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	1 día	vie 13/8/21							
54			1.1.3.33	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	1 día	vie 20/8/21							
55			1.1.3.34	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	1 día	vie 27/8/21							
56			1.1.3.35	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	1 día	vie 3/9/21							
57			1.1.3.36	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	1 día	vie 10/9/21							
58			1.1.3.37	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	1 día	vie 17/9/21							
59			1.1.3.38	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	1 día	vie 24/9/21							
60			1.1.3.39	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	1 día	vie 1/10/21							
61			1.1.3.40	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	1 día	lun 11/10/21							
62			1.1.3.41	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	1 día	vie 15/10/21							
63			1.1.3.42	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	1 día	vie 22/10/21							
64			1.1.3.43	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	1 día	vie 29/10/21							
65			1.1.3.44	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	1 día	vie 5/11/21							
66			1.1.3.45	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	1 día	vie 12/11/21							
67			1.1.3.46	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	1 día	vie 19/11/21							
68			1.1.3.47	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	1 día	vie 26/11/21							
69			1.1.3.48	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	1 día	vie 3/12/21							
70			1.1.3.49	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	1 día	vie 10/12/21							
71			1.1.3.50	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	1 día	vie 17/12/21							
72			1.1.3.51	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	1 día	lun 27/12/21							
73			1.1.3.52	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	1 día	lun 3/1/22							
74			1.1.3.53	Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas	0 días								

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Gantt Chart											
						T4	2021				2022				2023		
						T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	
75		1.2	Contratación de Obra	26 días	lun 15/3/21												
76		1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas	5 días	lun 15/3/21												
77		1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	3 días	lun 15/3/21												
78		1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	2 días	jue 18/3/21												
79		1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>	0 días	lun 22/3/21												
80		1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato	6,88 días	lun 22/3/21												
81		1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	3,38 días	lun 22/3/21												
82		1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	2 días	vie 26/3/21												
83		1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	1 día	mar 30/3/21												
84		1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>	0 días	mar 30/3/21												
85		1.2.3	Licitación	6,75 días	mié 31/3/21												
86		1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	2,88 días	mié 31/3/21												
87		1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	2 días	lun 5/4/21												
88		1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	1 día	mié 7/4/21												
89		1.2.3.4	<i>Hito: Licitación aprobada</i>	0 días	vie 9/4/21												
90		1.2.4	Adjudicación	3 días	vie 9/4/21												
91		1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	1 día	vie 9/4/21												
92		1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora ganadora	1 día	lun 12/4/21												
93		1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	1 día	mar 13/4/21												
94		1.2.4.4	<i>Hito: Documento Resolutive de Adjudicación de contrato firmado</i>	0 días	mié 14/4/21												
95		1.2.5	Contrato	4,38 días	mié 14/4/21												
96		1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	4 días	mié 14/4/21												
97		1.2.5.2	Finmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	1 día	mar 20/4/21												
98		1.2.5.3	<i>Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado</i>	0 días	mié 21/4/21												


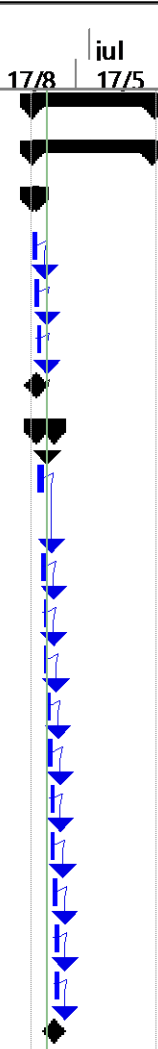












































Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt Chart												
							I4	2021			2022			2023					
							I4	T1	T2	T3	I4	T1	T2	T3	I4	T1	T2	T3	
99		1.3	Control y Aprobación de Obra	106 días	mié 21/4/21	mar 21/9/21													
100		1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra	40 días	mié 21/4/21	vie 18/6/21													
101		1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	10 días	mié 21/4/21	jue 6/5/21													
102		1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de sistema, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	15 días	jue 6/5/21	vie 28/5/21													
103		1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	15 días	vie 28/5/21	vie 18/6/21													
104		1.3.1.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada	0 días	vie 18/6/21	vie 18/6/21													
105		1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra	30 días	vie 18/6/21	vie 30/7/21													
106		1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	15 días	vie 18/6/21	vie 9/7/21													
107		1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	15 días	vie 9/7/21	vie 30/7/21													
108		1.3.2.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada	0 días	vie 30/7/21	vie 30/7/21													
109		1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra	23 días	vie 30/7/21	jue 2/9/21													
110		1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	10 días	vie 30/7/21	lun 16/8/21													
111		1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	13 días	lun 16/8/21	jue 2/9/21													
112		1.3.3.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada	0 días	jue 2/9/21	jue 2/9/21													
113		1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra	13 días	jue 2/9/21	mar 21/9/21													
114		1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	6 días	jue 2/9/21	vie 10/9/21													
115		1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	5 días	vie 10/9/21	vie 17/9/21													
116		1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	2 días	vie 17/9/21	mar 21/9/21													
117		1.3.4.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuevo aprobada	0 días	mar 21/9/21	mar 21/9/21													

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt Chart												
							2021	2022	2023										
							T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	
118		1.4	Capacitación	34,38 días	mar 21/9/21	lun 15/11/21													
119		1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	11 días	mar 21/9/21	mié 6/10/21													
120		1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	2 días	mar 21/9/21	jue 23/9/21													
121		1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)	4 días	jue 23/9/21	mié 29/9/21													
122		1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	3 días	mié 29/9/21	lun 4/10/21													
123		1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	1 día	lun 4/10/21	mar 5/10/21													
124		1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	1 día	mar 5/10/21	mié 6/10/21													
125		1.4.1.6	Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado	0 días	mié 6/10/21	mié 6/10/21													
126		1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	23,38 días	mié 6/10/21	lun 15/11/21													
127		1.4.2.1	Iniciar la capacitación al personal de Eco Nuovo	17,63 días	mié 6/10/21	vie 5/11/21													
128		1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	1,63 días	vie 5/11/21	mar 9/11/21													
129		1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	1,5 días	mar 9/11/21	jue 11/11/21													
130		1.4.2.4	Revisar el Informe	1 día	jue 11/11/21	vie 12/11/21													
131		1.4.2.5	Aprobar el Informe	1 día	vie 12/11/21	lun 15/11/21													
132		1.4.2.6	Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado	0 días	lun 15/11/21	lun 15/11/21													

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2021			2022			2023				
							I4	T1	T2	T3	I4	T1	T2	T3	I4	T1	T2
133		1.5	Entrega del Proyecto	42 días	lun 15/11/21	vie 14/1/22											
134		1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor	20 días	lun 15/11/21	lun 13/12/21											
135		1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	4 días	lun 15/11/21	vie 19/11/21											
136		1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica el Plan Estratégico Corporativo	1 día	vie 19/11/21	lun 22/11/21											
137		1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión	2 días	lun 22/11/21	mié 24/11/21											
138		1.5.1.4	Revisar el concepto y práctica de Actividades Claves	1 día	mié 24/11/21	jue 25/11/21											
139		1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	5 días	jue 25/11/21	jue 2/12/21											
140		1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	1 día	jue 2/12/21	vie 3/12/21											
141		1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	5 días	vie 3/12/21	vie 10/12/21											
142		1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	1 día	vie 10/12/21	lun 13/12/21											
143		1.5.1.9	Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo	0 días	lun 13/12/21	lun 13/12/21											
144		1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto	8 días	lun 13/12/21	jue 23/12/21											
145		1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	2 días	lun 13/12/21	mié 15/12/21											
146		1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arribo, Firmas responsables	4 días	mié 15/12/21	mar 21/12/21											
147		1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	1 día	mar 21/12/21	mié 22/12/21											
148		1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	1 día	mié 22/12/21	jue 23/12/21											
149		1.5.2.5	Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada	0 días	jue 23/12/21	jue 23/12/21											
150		1.5.3	Acta de Entrega y Cierre	14 días	jue 23/12/21	vie 14/1/22											
151		1.5.3.1	Elaborar in forme final que advierte el cierre del proyecto	7 días	jue 23/12/21	mié 5/1/22											
152		1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del	3 días	mié 5/1/22	lun 10/1/22											
153		1.5.3.3	Revisar el Informe final	3 días	lun 10/1/22	jue 13/1/22											
154		1.5.3.4	Aprobar el Informe final	1 día	jue 13/1/22	vie 14/1/22											
155		1.5.3.5	Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada	0 días	vie 14/1/22	vie 14/1/22											

Elaborado por: Autoras

Anexo 9 Ruta Crítica Proyecto Eco Nuovo

Id		Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	
1			1	ECO NUOVO	256,5 días	lun 4/1/21	vie 14/1/22	
2			1.1	Dirección de Proyecto	248 días	lun 4/1/21	lun 3/1/22	
3			1.1.1	Acta de Constitución	9,88 días	lun 4/1/21	vie 15/1/21	
4			1.1.1.1	Analizar Información	5 días	lun 4/1/21	lun 11/1/21	
5			1.1.1.2	Desarrollar el Acta de Constitución	3 días	lun 11/1/21	jue 14/1/21	
6			1.1.1.3	Aprobar el Acta de Constitución	1 día	jue 14/1/21	vie 15/1/21	
7			1.1.1.4	Hito: Acta de Constitución firmada	0 días	vie 15/1/21	vie 15/1/21	
8			1.1.2	Plan de Dirección del Proyecto	37,75 días	vie 15/1/21	vie 12/3/21	
9			1.1.2.1	Efectuar reunión para programar la elaboración y desarrollo de la totalidad de planes	8 días	vie 15/1/21	vie 29/1/21	
10			1.1.2.2	Desarrollar la Gestión de Interesados	3 días	vie 29/1/21	mié 3/2/21	
11			1.1.2.3	Desarrollar la Gestión de Alcance	3 días	mié 3/2/21	lun 8/2/21	
12			1.1.2.4	Desarrollar la Gestión del Cronograma	3 días	lun 8/2/21	jue 11/2/21	
13			1.1.2.5	Desarrollar la Gestión de Costos	3 días	jue 11/2/21	jue 18/2/21	
14			1.1.2.6	Desarrollar la Gestión de Calidad	3 días	jue 18/2/21	mar 23/2/21	
15			1.1.2.7	Desarrollar la Gestión de Recursos	3 días	mar 23/2/21	vie 26/2/21	
16			1.1.2.8	Desarrollar la Gestión de las Comunicaciones	3 días	vie 26/2/21	mié 3/3/21	
17			1.1.2.9	Desarrollar la Gestión de los Riesgos	3 días	mié 3/3/21	lun 8/3/21	
18			1.1.2.10	Desarrollar la Gestión de las Adquisiciones	3 días	lun 8/3/21	jue 11/3/21	
19			1.1.2.11	Aprobar los Planes de Gestión de la Dirección del Proyecto	1 día	jue 11/3/21	vie 12/3/21	
20			1.1.2.12	Hito: Planes de Gestión aprobados	0 días	vie 12/3/21	vie 12/3/21	

Construcción e Implementación de un Centro de Alojamiento para fomentar el turismo ecológico en la zona rural de
Manta Bosque de Pacoche.

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	17/8	17/5	14
21		1.1.3	Monitoreo y control	243,88 días	vie 8/1/21	lun 3/1/22			
22	➡	1.1.3.1	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 1	1 día	vie 8/1/21	vie 8/1/21	■		
23	➡	1.1.3.2	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 2	1 día	vie 15/1/21	vie 15/1/21	■		
24	➡	1.1.3.3	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 3	1 día	vie 22/1/21	vie 22/1/21	■		
25	➡	1.1.3.4	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 4	1 día	vie 29/1/21	vie 29/1/21	■		
26	➡	1.1.3.5	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 5	1 día	vie 5/2/21	vie 5/2/21	■		
27	➡	1.1.3.6	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 6	1 día	vie 12/2/21	vie 12/2/21	■		
28	➡	1.1.3.7	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 7	1 día	vie 19/2/21	vie 19/2/21	■		
29	➡	1.1.3.8	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 8	1 día	vie 26/2/21	lun 1/3/21	■		
30	➡	1.1.3.9	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 9	1 día	vie 5/3/21	vie 5/3/21	■		
31	➡	1.1.3.10	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 10	1 día	vie 12/3/21	vie 12/3/21	■		
32	➡	1.1.3.11	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 11	1 día	vie 19/3/21	vie 19/3/21	■		
33	➡	1.1.3.12	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 12	1 día	vie 26/3/21	vie 26/3/21	■		
34	➡	1.1.3.13	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 13	1 día	lun 5/4/21	lun 5/4/21	■		
35	➡	1.1.3.14	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 14	1 día	vie 9/4/21	vie 9/4/21	■		
36	➡	1.1.3.15	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 15	1 día	vie 16/4/21	vie 16/4/21	■		
37	➡	1.1.3.16	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 16	1 día	vie 23/4/21	vie 23/4/21	■		
38	➡	1.1.3.17	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 17	1 día	lun 3/5/21	lun 3/5/21	■		
39	➡	1.1.3.18	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 18	1 día	vie 7/5/21	vie 7/5/21	■		
40	➡	1.1.3.19	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 19	1 día	vie 14/5/21	vie 14/5/21	■		
41	➡	1.1.3.20	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 20	1 día	vie 21/5/21	vie 21/5/21	■		
42	➡	1.1.3.21	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 21	1 día	vie 28/5/21	vie 28/5/21	■		
43	➡	1.1.3.22	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 22	1 día	vie 4/6/21	vie 4/6/21	■		
44	➡	1.1.3.23	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 23	1 día	vie 11/6/21	vie 11/6/21	■		
45	➡	1.1.3.24	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 24	1 día	vie 18/6/21	vie 18/6/21	■		
46	➡	1.1.3.25	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 25	1 día	vie 25/6/21	vie 25/6/21	■		
47	➡	1.1.3.26	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 26	1 día	vie 2/7/21	vie 2/7/21	■		
48	➡	1.1.3.27	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 27	1 día	vie 9/7/21	vie 9/7/21	■		
49	➡	1.1.3.28	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 28	1 día	vie 16/7/21	vie 16/7/21	■		
50	➡	1.1.3.29	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 29	1 día	vie 23/7/21	vie 23/7/21	■		
51	➡	1.1.3.30	Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 30	1 día	vie 30/7/21	vie 30/7/21	■		

Construcción e Implementación de un Centro de Alojamiento para fomentar el turismo ecológico en la zona rural de Manta Bosque de Pacoche.

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2021				2022			
							T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	
52			1.1.3.31 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 31	1 día	vie 6/8/21	vie 6/8/21								
53			1.1.3.32 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 32	1 día	vie 13/8/21	vie 13/8/21								
54			1.1.3.33 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 33	1 día	vie 20/8/21	vie 20/8/21								
55			1.1.3.34 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 34	1 día	vie 27/8/21	vie 27/8/21								
56			1.1.3.35 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 35	1 día	vie 3/9/21	vie 3/9/21								
57			1.1.3.36 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 36	1 día	vie 10/9/21	vie 10/9/21								
58			1.1.3.37 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 37	1 día	vie 17/9/21	vie 17/9/21								
59			1.1.3.38 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 38	1 día	vie 24/9/21	vie 24/9/21								
60			1.1.3.39 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 39	1 día	vie 1/10/21	vie 1/10/21								
61			1.1.3.40 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 40	1 día	lun 11/10/21	lun 11/10/21								
62			1.1.3.41 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 41	1 día	vie 15/10/21	vie 15/10/21								
63			1.1.3.42 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 42	1 día	vie 22/10/21	vie 22/10/21								
64			1.1.3.43 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 43	1 día	vie 29/10/21	vie 29/10/21								
65			1.1.3.44 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 44	1 día	vie 5/11/21	vie 5/11/21								
66			1.1.3.45 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 45	1 día	vie 12/11/21	vie 12/11/21								
67			1.1.3.46 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 46	1 día	vie 19/11/21	vie 19/11/21								
68			1.1.3.47 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 47	1 día	vie 26/11/21	vie 26/11/21								
69			1.1.3.48 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 48	1 día	vie 3/12/21	vie 3/12/21								
70			1.1.3.49 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 49	1 día	vie 10/12/21	vie 10/12/21								
71			1.1.3.50 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 50	1 día	vie 17/12/21	vie 17/12/21								
72			1.1.3.51 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 51	1 día	lun 27/12/21	lun 27/12/21								
73			1.1.3.52 Realizar reunión para Informe sobre seguimiento y supervisión del Proyecto. Reunión 52	1 día	lun 3/1/22	lun 3/1/22								
74			1.1.3.53 Hito: Reuniones sobre avances e informes del proyecto ejecutadas	0 días										

Id	i	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2021					2
								T4	T1	T2	T3	T4	
75			1.2	Contratación de Obra	26 días	lun 15/3/21	mié 21/4/21						
76			1.2.1	Concurso y Análisis de Propuestas	5 días	lun 15/3/21	lun 22/3/21						
77			1.2.1.1	Determinar políticas de contratación y concurso	3 días	lun 15/3/21	jue 18/3/21						
78			1.2.1.2	Efectuar reunión resolutive estipulando observaciones sobre las propuestas en concurso	2 días	jue 18/3/21	lun 22/3/21						
79			1.2.1.3	<i>Hito: Documento del proceso de Concurso y análisis de propuestas sobre Obra de Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobado</i>	0 días	lun 22/3/21	lun 22/3/21						
80			1.2.2	Asignación de partida presupuestaria del contrato	6,88 días	lun 22/3/21	mar 30/3/21						
81			1.2.2.1	Establecer limitantes y condiciones financieras	3,38 días	lun 22/3/21	jue 25/3/21						
82			1.2.2.2	Revisar presupuesto para contrato de obra	2 días	vie 26/3/21	lun 29/3/21						
83			1.2.2.3	Aprobar presupuesto de la Obra	1 día	mar 30/3/21	mar 30/3/21						
84			1.2.2.4	<i>Hito: Partida Presupuestaria aprobada</i>	0 días	mar 30/3/21	mar 30/3/21						
85			1.2.3	Licitación	6,75 días	mié 31/3/21	vie 9/4/21						
86			1.2.3.1	Revisar condiciones para salvaguardar y garantizar la inversión	2,88 días	mié 31/3/21	lun 5/4/21						
87			1.2.3.2	Aprobar el detalle de licitación para el contrato	2 días	lun 5/4/21	mié 7/4/21						
88			1.2.3.3	Comunicar previamente la licitación para concurso	1 día	mié 7/4/21	vie 9/4/21						
89			1.2.3.4	<i>Hito: Licitación aprobada</i>	0 días	vie 9/4/21	vie 9/4/21						
90			1.2.4	Adjudicación	3 días	vie 9/4/21	mié 14/4/21						
91			1.2.4.1	Evaluar propuestas concursantes	1 día	vie 9/4/21	lun 12/4/21						
92			1.2.4.2	Seleccionar empresa constructora ganadora	1 día	lun 12/4/21	mar 13/4/21						
93			1.2.4.3	Advertir el Acta de Adjudicación	1 día	mar 13/4/21	mié 14/4/21						
94			1.2.4.4	<i>Hito: Documento Resolutive de Adjudicación de contrato firmado</i>	0 días	mié 14/4/21	mié 14/4/21						
95			1.2.5	Contrato	4,38 días	mié 14/4/21	mié 21/4/21						
96			1.2.5.1	Elaborar el Contrato para habilitar la Obra	4 días	mié 14/4/21	mar 20/4/21						
97			1.2.5.2	Firmar Contrato de la Obra: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo	1 día	mar 20/4/21	mié 21/4/21						
98			1.2.5.3	<i>Hito: Documento Contractual de los responsables correspondientes firmado</i>	0 días	mié 21/4/21	mié 21/4/21						

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2021					
							T4	T1	T2	T3	T4	202
99		1.3	Control y Aprobación de Obra	106 días	mié 21/4/21	mar 21/9/21						
100		1.3.1	Supervisión y Aprobación 25% Avance de Obra	40 días	mié 21/4/21	vie 18/6/21						
101		1.3.1.1	Auditar el Estudio de suelo y planos, Estudio Topográfico, Movimiento de tierra, Terminado suelo apto para construcción.	10 días	mié 21/4/21	jue 6/5/21						
102		1.3.1.2	Auditar la Instalación de líneas hidro sanitarias, construcción de cisterna, incluido conexión de red hidro sanitaria, construcción del pozo séptico.	15 días	jue 6/5/21	vie 28/5/21						
103		1.3.1.3	Auditar las Instalaciones eléctricas para Bubble Tents e instalaciones comunes, Cuarto eléctrico, panel eléctrico y Generadores de Luz de Emergencia.	15 días	vie 28/5/21	vie 18/6/21						
104		1.3.1.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la I FASE de Avance de Obra aprobada	0 días	vie 18/6/21	vie 18/6/21						
105		1.3.2	Supervisión y Aprobación 50% Avance de Obra	30 días	vie 18/6/21	vie 30/7/21						
106		1.3.2.1	Auditar la Construcción e Instalaciones de exteriores de la Bubble Tents (tipo Luxury)	15 días	vie 18/6/21	vie 9/7/21						
107		1.3.2.2	Auditar la Instalación de Bubble Tents y menaje completo	15 días	vie 9/7/21	vie 30/7/21						
108		1.3.2.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la II FASE de Avance de Obra aprobada	0 días	vie 30/7/21	vie 30/7/21						
109		1.3.3	Supervisión y Aprobación 75% Avance de Obra	23 días	vie 30/7/21	jue 2/9/21						
110		1.3.3.1	Auditar la Construcción de la recepción y oficinas.	10 días	vie 30/7/21	lun 16/8/21						
111		1.3.3.2	Auditar la Construcción de comedor tipo ecológico con acabado Luxury e instalaciones sanitarias. Dispensario médico y baños. Construcción de cocina con mesón, y modulares de cocina con material tipo ratán.	13 días	lun 16/8/21	jue 2/9/21						
112		1.3.3.3	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de la III FASE de Avance de Obra aprobada	0 días	jue 2/9/21	jue 2/9/21						
113		1.3.4	Supervisión y Aprobación Total 100% de la Obra	13 días	jue 2/9/21	mar 21/9/21						
114		1.3.4.1	Auditar el Diseño de Jardines	6 días	jue 2/9/21	vie 10/9/21						
115		1.3.4.2	Auditar la Adecuación de publicidad de entrada y señalética externa e interna	5 días	vie 10/9/21	vie 17/9/21						
116		1.3.4.3	Aprobar la Totalidad de la Obra	2 días	vie 17/9/21	mar 21/9/21						
117		1.3.4.4	Hito: Construcción, Instalación y Adecuación de Eco Nuovo aprobada	0 días	mar 21/9/21	mar 21/9/21						

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt Chart							
							T4	2021 T1	T2	T3	T4	2022 T1		
118		1.4	Capacitación	34,38 días	mar 21/9/21	lun 15/11/21								
119		1.4.1	Plan de Capacitación a Talento Humano	11 días	mar 21/9/21	mié 6/10/21								
120		1.4.1.1	Elaborar un Plan de Capacitación alineado a políticas del Sponsor	2 días	mar 21/9/21	jue 23/9/21								
121		1.4.1.2	Detallar contenido (cronograma, fichas, reportes, evaluaciones, indicadores, firmas de responsabilidad)	4 días	jue 23/9/21	mié 29/9/21								
122		1.4.1.3	Establecer un contenido sistemático y entendible en material de apoyo.	3 días	mié 29/9/21	lun 4/10/21								
123		1.4.1.4	Revisar el Plan de Capacitación	1 día	lun 4/10/21	mar 5/10/21								
124		1.4.1.5	Aprobar el Plan de Capacitación	1 día	mar 5/10/21	mié 6/10/21								
125		1.4.1.6	<i>Hito: Plan de Capacitación a Talento Humano aprobado</i>	0 días	mié 6/10/21	mié 6/10/21								
126		1.4.2	Informe de eficiencia y responsabilidad	23,38 días	mié 6/10/21	lun 15/11/21								
127		1.4.2.1	Iniciar la capacitación al personal de Eco Nuovo	17,63 días	mié 6/10/21	vie 5/11/21								
128		1.4.2.2	Evaluar a los participantes de la capacitación a partir de las pruebas estipuladas.	1,63 días	vie 5/11/21	mar 9/11/21								
129		1.4.2.3	Elaborar informe con especificaciones, observaciones y recomendaciones (Adjunto: alcance, objetivos, registro de participantes, resultados de evaluaciones, análisis de actividades, indicadores, firmas de responsabilidad)	1,5 días	mar 9/11/21	jue 11/11/21								
130		1.4.2.4	Revisar el Informe	1 día	jue 11/11/21	vie 12/11/21								
131		1.4.2.5	Aprobar el Informe	1 día	vie 12/11/21	lun 15/11/21								
132		1.4.2.6	<i>Hito: Informe Resolutivo del Plan de Capacitación en base a la eficiencia y responsabilidad ejecutado</i>	0 días	lun 15/11/21	lun 15/11/21								

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2021					2022	
							T4	T1	T2	T3	T4	T1	
133		1.5	Entrega del Proyecto	42 días	lun 15/11/21	vie 14/1/22							
134		1.5.1	Control de Calidad en la Cadena de Valor	20 días	lun 15/11/21	lun 13/12/21							
135		1.5.1.1	Elaborar la Cadena de Valor Eco Nuovo	4 días	lun 15/11/21	vie 19/11/21							
136		1.5.1.2	Revisar el concepto y práctica el Plan Estratégico Corporativo	1 día	vie 19/11/21	lun 22/11/21							
137		1.5.1.3	Aprobar el Sistema de Gestión	2 días	lun 22/11/21	mié 24/11/21							
138		1.5.1.4	Revisar el concepto y práctica de Actividades Claves	1 día	mié 24/11/21	jue 25/11/21							
139		1.5.1.5	Aprobar Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo, Post Venta	5 días	jue 25/11/21	jue 2/12/21							
140		1.5.1.6	Revisar el concepto y práctica de Actividades de Apoyo	1 día	jue 2/12/21	vie 3/12/21							
141		1.5.1.7	Aprobar Administración del talento humano, Administración y control de recursos, Finanzas, Mantenimiento, Abastecimiento de insumos	5 días	vie 3/12/21	vie 10/12/21							
142		1.5.1.8	Aprobar la Cadena de Valor y su contexto	1 día	vie 10/12/21	lun 13/12/21							
143		1.5.1.9	Hito: Informe resolutivo sobre el funcionamiento y control de calidad de la Cadena de Valor de Eco Nuovo	0 días	lun 13/12/21	lun 13/12/21							
144		1.5.2	Propuesta para Difusión de proyecto	8 días	lun 13/12/21	jue 23/12/21							
145		1.5.2.1	Elaborar una propuesta alineada a políticas del Sponsor	2 días	lun 13/12/21	mié 15/12/21							
146		1.5.2.2	Definir Objetivos de Venta, Objetivos de comunicación, Mercado Meta, Enfoque, Estrategias de posicionamiento, Slogan, Propuesta de Valor, Promoción, Procesos de Reserva y arriendo, Firmas responsables	4 días	mié 15/12/21	mar 21/12/21							
147		1.5.2.3	Revisar la propuesta de difusión	1 día	mar 21/12/21	mié 22/12/21							
148		1.5.2.4	Entregar la propuesta de difusión al Sponsor	1 día	mié 22/12/21	jue 23/12/21							
149		1.5.2.5	Hito: Propuesta para Difusión de proyecto enfocado al Marketing entregada	0 días	jue 23/12/21	jue 23/12/21							
150		1.5.3	Acta de Entrega y Cierre	14 días	jue 23/12/21	vie 14/1/22							
151		1.5.3.1	Elaborar informe final que advierte el cierre del proyecto	7 días	jue 23/12/21	mié 5/1/22							
152		1.5.3.2	Establecer observaciones y conclusiones sobre la ejecución, entrega e iniciativa en puesta en marcha del proyecto	3 días	mié 5/1/22	lun 10/1/22							
153		1.5.3.3	Revisar el Informe final	3 días	lun 10/1/22	jue 13/1/22							
154		1.5.3.4	Aprobar el Informe final	1 día	jue 13/1/22	vie 14/1/22							
155		1.5.3.5	Hito: Acta de Entrega del proyecto aprobada	0 días	vie 14/1/22	vie 14/1/22							

Elaborado por: Autoras