

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA BROCHETA GOURMET EN LAS CIUDADES  
INTERMEDIAS DE DUITAMA, PAIPA, TUNJA Y SOGAMOSO

WILMER JAIR CONTRERAS LEGUIZAMON

JOHN FREDY BUSTAMANTE LETRADO

MILEIDY JULIETH MARTINEZ GOMEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C. – 2017

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA BROCHETA GOURMET EN LAS CIUDADES  
INTERMEDIAS DE DUITAMA, PAIPA, TUNJA Y SOGAMOSO

WILMER JAIR CONTRERAS LEGUIZAMON

JOHN FREDY BUSTAMANTE LETRADO

MILEIDY JULIETH MARTINEZ GOMEZ

Trabajo de grado para obtener el título de especialista en gerencia de proyectos

Asesor: MGP – PMP LUIS EDUARDO VARGAS GARCIA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C. – 2017

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, por guiarnos en nuestras vidas y fortalecernos espiritualmente para empezar un camino lleno de éxito.

Así, queremos mostrar gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño tan importante, agradecer sus ayudas, sus palabras motivadoras, conocimientos, consejos y dedicación.

Mostramos los más sinceros agradecimientos a todos los profesores de la carrera, quienes con su conocimiento y guía fueron una pieza fundamental para que se pudiera desarrollar una clave de hechos que fueron imprescindibles para cada etapa de desarrollo del trabajo.

A nuestros compañeros, en quienes a través del tiempo se fue fortaleciendo una amistad, muchas gracias por toda su colaboración, por convivir todo este tiempo con nosotros, por compartir experiencias, alegrías, frustraciones, llantos, tristezas, peleas, celebraciones y múltiples factores que ayudaron a que hoy seamos una gran familia, por aportarnos confianza y por crecer juntos en este proyecto, muchas gracias.

Por último, queremos agradecer a la base de todo, nuestras familias, en especial a nuestros padres, que quienes con sus consejos fueron el motor de arranque y la constante motivación, muchas gracias por su paciencia, amor y comprensión.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 22 |
| Objetivos del trabajo de grado .....                                  | 22 |
| Objetivo general .....  | 22 |
| Objetivos específicos .....   | 22 |
| 1. Antecedentes .....   | 23 |
| 1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad .....   | 23 |
| 1.1.1. Descripción general – marco histórico de la organización. .... | 24 |
| 1.1.1.1. Descripción general. ....                                    | 24 |
| 1.1.1.2. Organización donde se presenta la necesidad o problema. .... | 28 |
| 1.1.1.3. Marco histórico de la organización. ....                     | 29 |
| 1.1.2. Direccionamiento estratégico de la organización. ....          | 31 |
| 1.1.3. Objetivos estratégicos de la organización. ....                | 33 |
| 1.1.3.1. Objetivo general. ....                                       | 33 |
| 1.1.3.2. Objetivos específicos. ....                                  | 33 |
| 1.1.4. Políticas institucionales. ....                                | 34 |
| 1.1.5. Misión, Visión y Valores. ....                                 | 34 |
| 1.1.5.1. Misión. ....   | 34 |
| 1.1.5.2. Visión. ....   | 35 |
| 1.1.5.3. Valores. ....  | 35 |
| 1.1.5.4. Promesa de valor. ....                                       | 35 |
| 1.1.6. Estructura organizacional. ....                                | 36 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 1.1.7.   | Mapa estratégico. ....                                 | 38 |
| 1.1.8.   | Cadena de valor de la organización.....                | 39 |
| 1.1.9.   | Cadena de abastecimiento. ....                         | 39 |
| 1.2.     | Caso de negocio.....                                   | 41 |
| 1.2.1.   | Antecedentes del problema. ....                        | 41 |
| 1.2.2.   | Descripción del problema - Árbol de problemas. ....    | 43 |
| 1.2.2.1. | Descripción del problema principal a resolver. ....    | 43 |
| 1.2.2.2. | Árbol de problemas.....                                | 44 |
| 1.2.3.   | Objetivos del proyecto - árbol de Objetivos.....       | 45 |
| 1.2.3.1. | General. ....  | 45 |
| 1.2.3.2. | Específicos. ....                                      | 46 |
| 1.2.3.3. | Árbol de objetivos.....                                | 47 |
| 1.2.4.   | Descripción de alternativas. ....                      | 47 |
| 1.2.5.   | Criterios de selección de alternativas.....            | 48 |
| 1.2.6.   | Análisis de alternativas.....                          | 49 |
| 1.2.7.   | Selección de Alternativa.....                          | 50 |
| 1.2.8.   | Justificación del proyecto.....                        | 50 |
| 1.3.     | Marco metodológico para realizar trabajo de grado..... | 52 |
| 1.3.1.   | Tipos y métodos de investigación. ....                 | 52 |
| 1.3.1.1. | Tipos de estudio. ....                                 | 52 |
| 1.3.1.2. | Métodos de investigación. ....                         | 52 |
| 1.3.2.   | Herramientas para la recolección de información.....   | 53 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.3.3.   | Fuentes de información. ....  | 53 |
| 1.3.3.1. | Fuentes primarias. ....   | 53 |
| 1.3.3.2. | Fuentes secundarias. ....   | 53 |
| 1.3.4.   | Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado. .... | 54 |
| 1.3.4.1. | Supuestos. ....   | 54 |
| 1.3.4.2. | Restricciones. ....   | 54 |
| 1.3.5.   | Marco conceptual referencial. ....                                      | 54 |
| 1.3.5.1. | Que es un kebab y su origen. ....                                       | 55 |
| 1.3.5.2. | Modelos “self-service” con plataformas tecnológicas. ....               | 56 |
| 2.       | Estudios y evaluaciones. ....   | 58 |
| 2.1.     | Estudio de Mercado. ....  | 58 |
| 2.1.1.   | Población. ....   | 59 |
| 2.1.1.1. | Población Global. ....  | 59 |
| 2.1.1.2. | Población potencial. ....   | 61 |
| 2.1.1.3. | Población objetivo. ....  | 63 |
| 2.1.2.   | Dimensionamiento demanda. ....  | 67 |
| 2.1.3.   | Dimensionamiento oferta. ....   | 72 |
| 2.1.4.   | Competencia – Precios. ....   | 77 |
| 2.1.5.   | Punto equilibrio oferta – demanda. ....                                 | 78 |
| 2.2.     | Estudio Técnico. ....   | 80 |
| 2.2.1.   | Diseño conceptual del producto. ....                                    | 80 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 2.2.1.1. | Diseño arquitectónico replicable.....   | 80  |
| 2.2.1.2. | Modelo de autoservicio a implementar.....   | 81  |
| 2.2.1.3. | Platos a ofrecer.....   | 82  |
| 2.2.2.   | Análisis y descripción del producto que se desea obtener. ....                    | 86  |
| 2.2.2.1. | Resultados esperados. ....  | 87  |
| 2.2.3.   | Análisis ciclo de vida del producto. ....   | 87  |
| 2.2.3.1. | Aplicación ISO14040-140407. ....  | 89  |
| 2.2.3.2. | PAS 2050. ....  | 89  |
| 2.2.4.   | Definición de Tamaño y Localización del proyecto. ....                            | 90  |
| 2.2.5.   | Requerimiento para el desarrollo del proyecto. ....                               | 94  |
| 2.2.6.   | Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado. ....            | 95  |
| 2.2.7.   | Técnicas de predicción para la producción de bien y la oferta de servicios. ....  | 96  |
| 2.3.     | Estudio Económico-financiero .....  | 96  |
| 2.3.1.   | Estimación de Costos de inversión del proyecto.....                               | 97  |
| 2.3.2.   | Definición de costos de operación y mantenimiento del proyecto.....               | 99  |
| 2.3.3.   | Flujo de caja del proyecto. ....  | 104 |
| 2.3.4.   | Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos. .... | 107 |
| 2.3.5.   | Evaluación Financiera del proyecto. ....  | 107 |
| 2.3.6.   | Análisis de sensibilidad. ....  | 109 |
| 2.4.     | Estudio Ambiental .....   | 110 |
| 2.4.1.   | Descripción y categorización de impactos ambientales. ....                        | 111 |
| 2.4.2.   | Definición de flujo de entradas y salidas. ....                                   | 112 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 2.4.3.   | Calculo de impacto ambiental.....  | 113 |
| 2.4.4.   | Calculo de huella de carbono.....  | 115 |
| 2.4.4.1. | Impactos ambientales derivados del consumo de materias primas y energía..... | 116 |
| 2.4.4.2. | Impactos ambientales derivados de vertidos.....                              | 117 |
| 2.4.4.3. | Huella de carbono por producto.....  | 118 |
| 2.4.4.4. | Propuestas para mejorar huella de carbono.....                               | 118 |
| 2.4.5.   | Estrategias de mitigación de impacto ambiental.....                          | 119 |
| 2.5.     | Estudio Social.....  | 121 |
| 3.       | Inicio y Planeación del proyecto.....  | 124 |
| 3.1.     | Aprobación del proyecto (Project Charter).....                               | 124 |
| 3.2.     | Identificación de interesados.....   | 126 |
| 3.3.     | Planes de gestión del proyecto.....  | 127 |
| 3.3.1.   | Plan de gestión de Alcance.....  | 127 |
| 3.3.1.1. | Declaración del alcance.....   | 127 |
| 3.3.1.2. | Verificación del alcance.....  | 128 |
| 3.3.1.3. | Project Scope Statement.....   | 128 |
| 3.3.1.4. | Matriz de trazabilidad de requisitos.....                                    | 130 |
| 3.3.1.5. | Actas de cierre de proyecto o fase.....                                      | 132 |
| 3.3.1.6. | Línea base de alcance con EDT/WBS a quinto nivel de desagregación.....       | 134 |
| 3.3.1.7. | Diccionario de la WBS.....   | 134 |
| 3.3.1.8. | Hitos del proyecto.....  | 151 |
| 3.3.1.9. | Control del alcance.....   | 153 |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 3.3.2.   | Plan de gestión del cronograma. ....                                     | 155 |
| 3.3.2.1. | Enfoque de gestión de programación.....                                  | 155 |
| 3.3.2.2. | Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas PERT. .... | 156 |
| 3.3.2.3. | Línea base tiempo. ....  | 161 |
| 3.3.2.4. | Diagrama de Red.....   | 162 |
| 3.3.2.5. | Cronograma – Diagrama de Gantt. ....                                     | 164 |
| 3.3.2.6. | Nivelación de recursos y uso de recursos. ....                           | 167 |
| 3.3.2.7. | Control de programación. ....  | 170 |
| 3.3.2.8. | Cambios de horario y umbrales. ....                                      | 170 |
| 3.3.3.   | Plan de gestión del costo. ....  | 171 |
| 3.3.3.1. | Enfoque de gestión de costos. ....                                       | 171 |
| 3.3.3.2. | Línea base de costos – línea base.....                                   | 172 |
| 3.3.3.3. | Presupuesto por actividades. ....  | 174 |
| 3.3.3.4. | Estructura de desagregación de recursos ReBS y de Costos CBS.....        | 183 |
| 3.3.3.5. | Indicadores de medición de desempeño. ....                               | 184 |
| 3.3.3.6. | Aplicación técnica del valor ganado con curvas S avance. ....            | 185 |
| 3.3.3.7. | Formato de informes. ....  | 187 |
| 3.3.3.8. | Variación del costo y el proceso de respuesta. ....                      | 187 |
| 3.3.3.9. | Proceso de control de cambios para costos.....                           | 187 |
| 3.3.4.   | Plan de gestión de Calidad. ....   | 190 |
| 3.3.4.1. | Objetivos específicos de la calidad. ....                                | 190 |
| 3.3.4.2. | Especificaciones técnicas de requerimientos. ....                        | 190 |
| 3.3.4.3. | Herramientas de control de la calidad.....                               | 191 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 3.3.4.4.  | Formato Inspecciones. ....  | 198 |
| 3.3.4.5.  | Formato Auditorías. ....  | 201 |
| 3.3.4.6.  | Listas de verificación de los entregables (producto / servicio). ....                       | 209 |
| 3.3.4.7.  | Seguimiento y medición de la calidad. ....  | 210 |
| 3.3.5.    | Plan de gestión de Recursos Humanos. ....   | 213 |
| 3.3.5.1.  | Enfoque de gestión de los recursos humanos. ....  | 213 |
| 3.3.5.2.  | Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del equipo. ....                      | 213 |
| 3.3.5.3.  | Matriz de asignación de responsabilidades a nivel de paquete de trabajo. ....               | 217 |
| 3.3.5.4.  | Estructura organizacional -OBS-. ....   | 218 |
| 3.3.5.5.  | Histograma y horario de recursos. ....  | 219 |
| 3.3.5.6.  | Plan de capacitación y desarrollo del equipo. ....  | 220 |
| 3.3.5.7.  | Esquema de contratación y liberación del personal. ....                                     | 224 |
| 3.3.5.8.  | Administración de sueldos, prestaciones y beneficios. ....                                  | 227 |
| 3.3.5.9.  | Definición indicadores de medición de desempeño y esquema de incentivos y recompensas. .... | 228 |
| 3.3.5.10. | Servicios al personal. ....   | 229 |
| 3.3.5.11. | Métricas de gestión. ....   | 230 |
| 3.3.5.12. | Horarios. ....  | 230 |
| 3.3.6.    | Plan de gestión de comunicaciones. ....   | 231 |
| 3.3.6.1.  | Enfoque de gestión de las comunicaciones. ....  | 231 |
| 3.3.6.2.  | Restricciones en la gestión de las comunicaciones. ....                                     | 231 |
| 3.3.6.3.  | Sistema de información de comunicaciones. ....  | 232 |
| 3.3.6.4.  | Directrices para las reuniones. ....  | 233 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 3.3.6.5. | Proceso de escalamiento de comunicación.....                               | 234 |
| 3.3.6.6. | Matriz de comunicaciones.....  | 234 |
| 3.3.7.   | Plan de gestión del riesgo.....  | 236 |
| 3.3.7.1. | Enfoque de gestión de los riesgos.....                                     | 236 |
| 3.3.7.2. | Identificación de riesgos.....   | 236 |
| 3.3.7.3. | Determinación de umbral.....   | 239 |
| 3.3.7.4. | Risk Breakdown Structure -RiBS-.....                                       | 240 |
| 3.3.7.5. | Análisis de riesgos del proyecto.....                                      | 241 |
| 3.3.7.6. | Matriz de riesgos.....   | 243 |
| 3.3.7.7. | Plan de respuesta a riesgo.....  | 246 |
| 3.3.7.8. | Monitoreo del riesgo.....  | 247 |
| 3.3.7.9. | Mitigación del riesgo y prevención.....                                    | 247 |
| 3.3.8.   | Plan de gestión de adquisiciones.....                                      | 248 |
| 3.3.8.1. | Enfoque de gestión de las adquisiciones.....                               | 248 |
| 3.3.8.2. | Definición y criterios de valoración de proveedores.....                   | 248 |
| 3.3.8.3. | Selección y tipificación de contratos.....                                 | 252 |
| 3.3.8.4. | Criterios de contratación, ejecución y control de compras y contratos..... | 255 |
| 3.3.8.5. | Cronograma de compras con la asignación de responsable.....                | 257 |
| 3.3.8.6. | Definición de adquisiciones.....   | 258 |
| 3.3.8.7. | Documentación de adquisición normalizada.....                              | 271 |
| 3.3.9.   | Plan de gestión de interesados.....  | 276 |
| 3.3.9.1. | Enfoque de la gestión de los interesados.....                              | 276 |
| 3.3.9.2. | Identificación y categorización de interesados.....                        | 276 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 3.3.9.3. | Interesados clave.....  | 278 |
| 3.3.9.4. | Análisis de interesados.....  | 278 |
| 3.3.9.5. | Matriz de interesados.....  | 280 |
| 3.3.9.6. | Matriz dependencia influencia.....  | 281 |
| 3.3.9.7. | Matriz de temas y respuestas.....   | 281 |
| 3.3.9.8. | Formato para la resolución de conflictos y gestión de expectativas.....           | 282 |
| 4.       | Conclusiones.....   | 284 |
| 5.       | Recomendaciones.....  | 285 |
|          | Referencias.....  | 286 |
|          | ANEXOS.....   | 290 |
|          | ANEXO A. Aplicación técnica nominal de grupo para selección idea de proyecto..... | 290 |

## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Hechos nutricionales de una hamburguesa .....  | 25 |
| Tabla 2. Hechos nutricionales de un Kebab .....   | 26 |
| Tabla 3. Descripción de alternativas .....  | 48 |
| Tabla 4. Alternativas de solución mediante análisis multicriterio .....                       | 49 |
| Tabla 5. Número de matrículas en cámaras de comercio de Tunja, Duitama, Paipa y Sogamoso .... | 58 |
| Tabla 6. Resultados censo poblacional de Boyacá 2016 – 2020.....                              | 60 |
| Tabla 7. Estratos socioeconómicos en Boyacá.....  | 62 |
| Tabla 8. Demanda para precios de Pita especial .....  | 69 |
| Tabla 9. Demanda para precios de Wrap especial .....  | 70 |
| Tabla 10. Demanda para precios de Bandeja mixta .....   | 71 |
| Tabla 11. Demanda para precios de Ensalada mediterránea.....                                  | 72 |
| Tabla 12. Precios comparativos por productos similares en distintos establecimientos .....    | 73 |
| Tabla 13. Oferta de precios de Pita especial .....  | 74 |
| Tabla 14. Oferta de precios de Wrap especial.....   | 75 |
| Tabla 15. Oferta de precios de Bandeja mixta .....  | 76 |
| Tabla 16. Oferta de precios de Ensalada mediterránea .....                                    | 76 |
| Tabla 17. Estrategia de precio .....  | 78 |
| Tabla 18. Ingredientes Pita especial .....  | 83 |
| Tabla 19. Ingredientes Wrap especial .....  | 84 |
| Tabla 20. Ingredientes Bandeja mixta.....   | 85 |
| Tabla 21. Ingredientes Ensalada mediterránea.....   | 86 |
| Tabla 22. Requerimientos necesarios para el desarrollo del proyecto .....                     | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 23. Estimación de producción y proyecciones ventas por restaurante ..... | 96  |
| Tabla 24. Inversiones fijas .....  | 97  |
| Tabla 25. Costos de puesta en marcha .....                                     | 98  |
| Tabla 26. Costos salariales .....  | 98  |
| Tabla 27. Costos pre-operativos.....   | 99  |
| Tabla 28. Ventas brutas por año.....   | 99  |
| Tabla 29. Costos de ventas por año.....  | 101 |
| Tabla 30. Gastos administrativos por año .....                                 | 103 |
| Tabla 31. Gastos de ventas por año.....  | 103 |
| Tabla 32. Depreciaciones por año .....   | 104 |
| Tabla 33. Flujo de caja del proyecto .....                                     | 105 |
| Tabla 34. Fuentes y usos de fondo .....  | 107 |
| Tabla 35. Indicadores financieros .....  | 108 |
| Tabla 36. Análisis de sensibilidad.....  | 109 |
| Tabla 37. Matriz de Leopold para la evaluación de impactos ambientales.....    | 114 |
| Tabla 38. Huella de carbono .....  | 118 |
| Tabla 39. Programas de atención a impactos ambientales .....                   | 120 |
| Tabla 40. Número de personas sordas registradas por INSOR para Boyacá .....    | 122 |
| Tabla 41. Acta de constitución del proyecto .....                              | 124 |
| Tabla 42. Identificación de interesados.....                                   | 126 |
| Tabla 43. Declaración del alcance del proyecto.....                            | 128 |
| Tabla 44. Matriz de trazabilidad de requisitos – Atributos de requisitos.....  | 130 |
| Tabla 45. Matriz de trazabilidad de requisitos – Trazabilidad hacia .....      | 131 |
| Tabla 46. Formato de acta de cierre del proyecto .....                         | 132 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 47. Diccionario de la EDT .....  | 134 |
| Tabla 48. Formato de control de cambios y registro de aprobación .....               | 154 |
| Tabla 49. Programación – Línea base tiempo alcance bajo metodología PERT .....       | 156 |
| Tabla 50. Uso de recursos .....  | 168 |
| Tabla 51. Presupuesto – línea base de costos.....                                    | 172 |
| Tabla 52. Presupuesto del proyecto.....  | 174 |
| Tabla 53. Umbrales de medición de rendimiento .....                                  | 184 |
| Tabla 54. Indicadores con metodología de valor ganado.....                           | 185 |
| Tabla 55. Formato de informe de valor ganado .....                                   | 188 |
| Tabla 56. Objetivos específicos de la calidad .....                                  | 190 |
| Tabla 57. Especificaciones técnicas de requerimientos .....                          | 191 |
| Tabla 58. Formato de inspecciones .....  | 198 |
| Tabla 59. Formato auditoría interna.....   | 204 |
| Tabla 60. Formato de lista de chequeo.....   | 209 |
| Tabla 61. Seguimiento y medición del sistema de calidad .....                        | 211 |
| Tabla 62. Matriz de responsabilidades RACI del equipo de gerencia .....              | 217 |
| Tabla 63. Matriz de roles y responsabilidades del personal de Brocheta Gourmet ..... | 218 |
| Tabla 64. Perfil para administrador.....   | 225 |
| Tabla 65. Perfil para chef .....   | 225 |
| Tabla 66. Perfil para auxiliar de cocina.....  | 226 |
| Tabla 67. Perfil para mesero .....   | 226 |
| Tabla 68. Nómina salarial por cargo .....  | 227 |
| Tabla 69. Indicadores de medición de desempeño.....                                  | 228 |
| Tabla 70. Proceso de escalonamiento de comunicación .....                            | 234 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 71. Matriz de comunicaciones.....                        | 235 |
| Tabla 72. Nivel de criticidad de los riesgos .....             | 240 |
| Tabla 73. Matriz de probabilidad impacto de riesgos .....      | 241 |
| Tabla 74. Análisis cuantitativo de riesgos.....                | 241 |
| Tabla 75. Matriz de registro de riesgos .....                  | 243 |
| Tabla 76. Planes de respuesta a los riesgos.....               | 246 |
| Tabla 77. Criterios de valoración proveedores.....             | 249 |
| Tabla 78. Criterios de control de compras .....                | 255 |
| Tabla 79. Ponderación de orden de compra .....                 | 256 |
| Tabla 80. Matriz adquisición de insumos.....                   | 258 |
| Tabla 81. Matriz de adquisiciones de enseres .....             | 260 |
| Tabla 82. Matriz de adquisiciones de amueblamiento local ..... | 265 |
| Tabla 83. Matriz de adquisiciones de adecuación local .....    | 269 |
| Tabla 84. Formato de adquisiciones RFI .....                   | 272 |
| Tabla 85. Formato de adquisiciones RFQ.....                    | 274 |
| Tabla 86. Matriz de involucrados.....                          | 277 |
| Tabla 87. Interesados clave .....                              | 278 |
| Tabla 88. Matriz de análisis de interesados.....               | 280 |
| Tabla 89. Formato de resolución de conflictos .....            | 282 |
| Tabla 90. Técnica de grupo nominal de priorización.....        | 290 |



## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Planes estratégicos de desarrollo departamental alineados al proyecto..... | 32  |
| Figura 2. Estructura organizacional de la cadena de restaurantes.....                | 36  |
| Figura 3. Mapa estratégico Brocheta Gourmet .....                                    | 38  |
| Figura 4. Cadena de valor de Brocheta Gourmet .....                                  | 39  |
| Figura 5. Cadena de abastecimiento Brocheta Gourmet .....                            | 40  |
| Figura 6. Árbol de problemas.....  | 45  |
| Figura 7. Árbol de objetivos.....  | 47  |
| Figura 8. Caracterización del mercado laboral en Boyacá.....                         | 65  |
| Figura 9. Distribución de planta del modelo arquitectónico replicable .....          | 81  |
| Figura 10. Modelo de atención de autoservicio .....                                  | 82  |
| Figura 11. Ciclo de vida del producto Brocheta Gourmet .....                         | 88  |
| Figura 12. Aplicación ISO 14040-140407 de Brocheta Gourmet.....                      | 89  |
| Figura 13. PAS 2050 Brocheta Gourmet .....   | 89  |
| Figura 14. Mapa del departamento de Boyacá y municipios .....                        | 90  |
| Figura 15. Ubicación de local en Duitama.....  | 91  |
| Figura 16. Ubicación de local en Tunja .....   | 92  |
| Figura 17. Ubicación de local en Paipa.....  | 93  |
| Figura 18. Ubicación de local en Sogamoso .....                                      | 93  |
| Figura 19. Mapa de procesos Brocheta Gourmet.....                                    | 95  |
| Figura 20. Definición de entradas y salidas .....                                    | 112 |
| Figura 21. Resultado de la aplicación de las buenas prácticas ambientales.....       | 120 |
| Figura 22. EDT/WBS a quinto nivel de desagregación .....                             | 134 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 23. Cronograma resumen del proyecto .....       | 161 |
| Figura 24. Red del proyecto parte 1/3 .....            | 162 |
| Figura 25. Red del proyecto parte 2/3 .....            | 163 |
| Figura 26. Red del proyecto parte 3/3 .....            | 163 |
| Figura 27. Cronograma del proyecto parte 1/4 .....     | 164 |
| Figura 28. Cronograma del proyecto parte 2/4 .....     | 165 |
| Figura 29. Cronograma del proyecto parte 3/4 .....     | 166 |
| Figura 30. Cronograma del proyecto parte 4/4 .....     | 167 |
| Figura 31. Resource breakdown structure .....          | 183 |
| Figura 32. Cost breakdown structure .....              | 183 |
| Figura 33. Simbología para diagramas de flujo .....    | 192 |
| Figura 34. Proceso de selección de personal .....      | 193 |
| Figura 35. Proceso de aseo y limpieza en general ..... | 193 |
| Figura 36. Proceso de capacitación .....               | 194 |
| Figura 37. Proceso de producción de alimentos .....    | 194 |
| Figura 38. Proceso de compras .....                    | 195 |
| Figura 39. Proceso de comunicaciones .....             | 195 |
| Figura 40. Proceso de servicio al cliente .....        | 196 |
| Figura 41. Proceso de cierre de caja .....             | 197 |
| Figura 42. Estructura organizacional OBS .....         | 219 |
| Figura 43. Sistemas de información .....               | 233 |
| Figura 44. Risk Breakdown Structure .....              | 240 |
| Figura 45. Cronograma de compras .....                 | 257 |
| Figura 46. Matriz poder - interés .....                | 279 |

Figura 47. Matriz poder – influencia de interesados .....280

Figura 48. Matriz dependencia – influencia de interesados .....281

Figura 49. Matriz de temas y respuestas de interesados .....282

## Lista de Gráficas

|   |    |
|---|----|
| Gráfica 1. Datos nutritivos comparativos entre una Hamburguesa y un Kebab .....                 | 27 |
| Gráfica 2. Estado nutricional según nivel socioeconómico en adultos realizado por el DANE ..... | 42 |
| Gráfica 3. Crecimiento de establecimientos de Hotelería y restaurantes en Boyacá .....          | 59 |
| Gráfica 4. Resultados censo poblacional de Boyacá 2016 – 2020.....                              | 60 |
| Gráfica 5. Tendencia de crecimiento poblacional en Boyacá .....                                 | 61 |
| Gráfica 6. Estratos socioeconómicos en Boyacá.....  | 62 |
| Gráfica 7. Población potencial de Boyacá .....  | 63 |
| Gráfica 8. Población fitness de Boyacá.....   | 64 |
| Gráfica 9. Estudios poblacionales de Boyacá – Población objetivo .....                          | 66 |
| Gráfica 10. Demanda para precios de Pita especial .....   | 69 |
| Gráfica 11. Demanda para precios de Wrap especial.....  | 70 |
| Gráfica 12. Demanda para precios de Bandeja mixta .....   | 71 |
| Gráfica 13. Demanda para precios de Ensalada mediterránea .....                                 | 72 |
| Gráfica 14. Precios comparativos por productos y establecimientos.....                          | 74 |
| Gráfica 15. Oferta de precios de Pita especial .....  | 75 |
| Gráfica 16. Oferta de precios de Wrap especial.....   | 75 |
| Gráfica 17. Oferta de precios de Bandeja mixta .....  | 76 |
| Gráfica 18. Oferta de precios de Ensalada mediterránea .....                                    | 77 |
| Gráfica 19. Punto de equilibrio oferta y demanda de Pita especial.....                          | 78 |
| Gráfica 20. Punto de equilibrio oferta y demanda de Wrap especial .....                         | 79 |
| Gráfica 21. Punto de equilibrio oferta y demanda de Bandeja mixta .....                         | 79 |
| Gráfica 22. Punto de equilibrio oferta y demanda de Ensalada mediterránea .....                 | 79 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfica 23. Flujo de caja y retorno de la inversión .....          | 106 |
| Gráfica 24. Fuerza laboral de la población sorda en Boyacá .....   | 123 |
| Gráfica 25. Posición en el trabajo de la PSEA .....                | 123 |
| Gráfica 26. Línea base de costo .....                              | 173 |
| Gráfica 27. Curva S de avance con metodología de valor ganado..... | 186 |
| Gráfica 28. Curva S de presupuesto .....                           | 186 |
| Gráfica 29. Histograma gerente de proyecto.....                    | 219 |
| Gráfica 30. Histograma director de comunicaciones y logística..... | 220 |
| Gráfica 31. Histograma director financiero.....                    | 220 |

## **Resumen**

Este proyecto consiste en implementar y posicionar la cadena de restaurantes de comidas rápidas nutritivas “Brocheta Gourmet” en ciudades intermedias del departamento boyacense como Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso, buscando aportar a la tecnificación de nuevos métodos de autoservicio, donde se incorporen tecnologías en atención al cliente y ofrecer una variedad nutritiva en comidas rápidas, aportando beneficios a la salud de los consumidores con el fin de desacelerar los índices de personas enfermas por diabetes, obesidad, hipertensión, entre otras.

Actualmente el mercado de comidas rápidas no ofrece un menú variado con altos índices nutritivos; en pleno auge de la automatización, son muchos los productos procesados que contienen gran cantidad de grasas saturadas, azúcares y calorías. Por eso, brindar un menú en donde sus productos sean cuidadosamente seleccionados, ofrecerán al consumidor una alternativa diferente, nutritiva y deliciosa para deleite del paladar.

Cambiar el esquema de autoservicio es el gran auge que se espera para abordar a los consumidores, pues ofrecer una forma diferente de solicitar su comida desde la comodidad de la mesa, sin largas esperas tanto en el pedido como en la entrega del producto, beneficiará considerablemente su estadía en el establecimiento, reduciendo tiempos de atención y optimizando procesos productivos.

## **Introducción**

La expansión urbanística que ha tenido durante los últimos años el departamento de Boyacá, ha situado a municipios como Duitama, Paipa y Sogamoso en posiciones de ciudades intermedias, comparándolas en características poblacionales y de desarrollo con Tunja su capital.

Al tener en cuenta esta proyección urbanística y en vistas de que actualmente no hay una penetración fuerte de mercado en cadenas grandes de comida rápida en Boyacá, se pretende posicionar la marca Brocheta Gourmet en estas ciudades intermedias, invitando siempre al cuidado de la salud, brindando comidas rápidas saludables, y ofreciendo un modelo eficiente y diferente en servicio al cliente.

## **Objetivos del trabajo de grado**

### **Objetivo general**

Desarrollar un proyecto de investigación dirigido a la creación de la empresa Brocheta Gourmet para el 2017 en las ciudades intermedias de Tunja, Duitama, Paipa y Sogamoso teniendo en cuenta la metodología del PMBOK.

### **Objetivos específicos**

- Implementar durante el desarrollo del documento todos los conocimientos adquiridos.
- Desarrollar la identificación del problema y alternativas de solución.
- Generar un presupuesto que cumpla las expectativas de los interesados.
- Satisfacer la necesidad del problema de negocio.
- Resolver asertivamente la problemática presentada en el proyecto de grado.
- Generar una rentabilidad que justifique la realización del proyecto.

## **1. Antecedentes**

### **1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad**

La organización tiene como foco la creación de una empresa ante la cámara y comercio de Boyacá dedicada a la elaboración y comercialización de comida rápida saludable del medio oriente (kebab) mediante una cadena de restaurantes con un menú de productos novedosos para el mercado local.

Bajo este concepto se analizan los hábitos alimentarios del departamento boyacense los cuales se basan en una alimentación hipercalórica pobre en fibra y productos vegetales, rica en grasas, carnes procesadas, alimentos refinados y dulces, lo cual hacen que enfermedades como la obesidad, la diabetes y la hipertensión sean hoy uno de los problemas de salud pública en la región. En este sentido, Colombia se encuentra ya legislando normatividad para mitigar este problema de salud en la comunidad, ya que este problema no solo está afectando a países en vía de desarrollo sino también a países desarrollados.

En las últimas décadas, las enfermedades y las causas de mortalidad han ido cambiando, así como la supervivencia de los individuos y su calidad de vida, esto debido a un desarrollo industrial que ha venido enfocado a la tecnificación de procesos ganaderos y de agricultura, creando alimentos procesados que saturan nutrientes y los convierte en nocivos para la salud.

Acostumbrados a una rutina de vida acelerada, la opción de comida rápida es una salida frecuente a la que acuden las personas sin importar el estrato socioeconómico en el que se encuentren, pero que sin evaluar sus impactos negativos, acuden sin importarles los efectos mordaces que pueden causar sobre su bienestar y salud. (Hernández, 2013, p. 215)

Se requiere posicionar la marca de Brocheta Gourmet para aportar en pro de este problema de salud pública que está afectando considerablemente el bienestar de la región.



### **1.1.1. Descripción general – marco histórico de la organización.**

#### ***1.1.1.1. Descripción general.***

El caso de estudio es un emprendimiento del cual inicia con la creación de la empresa Brocheta Gourmet ante la cámara y comercio del departamento de Boyacá, que consiste en la puesta en marcha de una cadena departamental de restaurantes que ofrece una experiencia excepcional para el cliente a través de un menú de comida rápida deliciosa y saludable cuyos productos principales están basados en el kebab y sus diferentes variantes, y cuyo servicio de venta está basado en la velocidad de entrega del producto el cual se busca que sea igual o inferior al promedio de las grandes cadenas con presencia en el país.

Para competir en el sector de comidas, se debe entrar en un mercado globalizado donde existe una tendencia consumista penetrada por cadenas multinacionales enfocadas a la comercialización de comidas rápidas; esto generará que varias empresas contiendan entre sí, ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Al realizar un análisis arduo y conciso donde se identifican los puntos innovadores que ofrecen al consumidor alternativas diferentes, permite hallar la problemática a la cual se enfrenta el proyecto. En efecto, analizar a la competencia para comparar puntos significativos que realicen diferencias con lo ya establecido por estos, logrará que se posicione una marca innovadora, ofreciendo un producto con mejores índices nutritivos de lo que actualmente ofrecen estas grandes empresas en el sector alimentario y con un servicio diferente y optimizado en atención al cliente.

Se realiza un análisis nutricional de un producto ofrecido por Brocheta Gourmet frente a un producto tradicional, donde se evidencian los amplios márgenes nutritivos; diferencia que favorece este proyecto. Se toman como referencia para el análisis una hamburguesa tradicional de ¼ de libra

versus un kebab ofrecido por Brocheta Gourmet donde se resaltan sus índices nutritivos en las siguientes tablas:

**Tabla 1.** Hechos nutricionales de una hamburguesa

| Hechos Nutricionales     |                    | Resumen nutricional   |        |                 |           |
|--------------------------|--------------------|---|--------|-----------------|-----------|
|                          | <i>Por porción</i> | Calorías  | Grasas | Carbohidratos   | Proteínas |
| Kilojulios               | 2795 kj            | 668   | 40,04g | 36,82g          | 38,94g    |
| Calorías                 | 668 kcal           | <i>Hay 668 calorías en una Hamburguesa de 1/4 de Libra de Carne, con Queso, Tocino, Mayonesa y Tomates (110 g).</i>                         |        |                 |           |
| Proteína                 | 31,94 g            | <i>Desglose de Calorías: 54% grasa, 22% carbh, 19% prot.</i>  |        |                 |           |
| Carbohidrato             | 36,82 g            |   |        |                 |           |
| Fibra                    | 1,8 g              | <b>Tamaño común de las porciones</b>  |        |                 |           |
| Azúcar                   | 10,1 g             | <i>Tamaño de la Porción</i>   |        | <i>Calorías</i> |           |
| Grasa                    | 40,04 g            | 1 onza  |        | 74              |           |
| Grasa Saturada           | 15,425 g           | 100 g   |        | 262             |           |
| Grasa Poli<br>insaturada | 4,914 g            | 1 (110 g)   |        | 668             |           |
| Grasa Mono<br>insaturada | 4,914 g            | 1 porción (255 g)   |        | 668             |           |
| Colesterol               | 120 mg             | <i>33% de IDR (ingesta diaria promedio que cumple con los requerimientos nutricionales) 668 calorías basado en un IDR de 2000 calorías.</i> |        |                 |           |
| Sodio                    | 1706 mg            |   |        |                 |           |
| Potasio                  | 615 mg             |   |        |                 |           |

("Calorías en Hamburguesa de 1/4 de Libra de Carne, con Queso, Tocino, Mayonesa y Tomates e Información Nutricional", s/f)

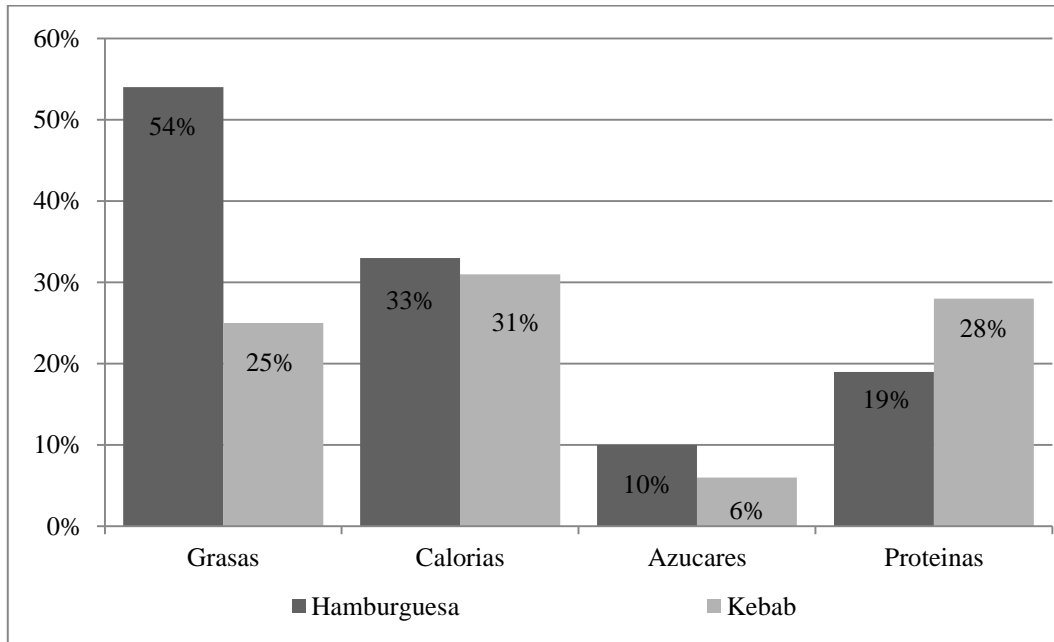
**Tabla 2.** Hechos nutricionales de un Kebab

| Hechos Nutricionales     |                    | Resumen nutricional   |        |                 |           |
|--------------------------|--------------------|---|--------|-----------------|-----------|
|                          | <i>Por porción</i> | Calorías  | Grasas | Carbohidratos   | Proteínas |
| Kilojulios               | 2594 kj            | 620   | 16,63g | 77,1g           | 37,87g    |
| Calorías                 | 620 kcal           | <i>Hay 620 calorías en Kebab (1 kebab).</i>                           |        |                 |           |
| Proteína                 | 45,87 g            | <i>Desglose de Calorías: 25% grasa, 51% carbh, 28% prot.</i>          |        |                 |           |
| Carbohidrato             | 77,1 g             |   |        |                 |           |
| Fibra                    | 4,3 g              | <b>Tamaño común de las porciones</b>                                  |        |                 |           |
| Azúcar                   | 6,91 g             | <i>Tamaño de la Porción</i>   |        | <i>Calorías</i> |           |
| Grasa                    | 16,63 g            | 1 onza  |        | 45              |           |
| Grasa Saturada           | 6,141 g            | 100 g   |        | 159             |           |
| Grasa Poli<br>insaturada | 1,526 g            | 1 (110 g)   |        | 620             |           |
| Grasa Mono<br>insaturada | 1,526 g            | 1 porción (255 g)   |        | 620             |           |
| Colesterol               | 53 mg              | <i>31% de IDR (ingesta diaria promedio que cumple con los</i>         |        |                 |           |
| Sodio                    | 1029 mg            | <i>requerimientos nutricionales) 620 calorías basado en un IDR de</i> |        |                 |           |
| Potasio                  | 814                | <i>2000 calorías.</i>   |        |                 |           |

(“Calorías en Kebab e Información Nutricional”, s/f)

Para efectos visuales, se presenta a continuación un gráfico comparativo que enseña a nivel porcentual y resumido, los nutrientes más relevantes entre los productos mencionados de las tablas anteriores. Para base de estudio se tendrán en cuenta el porcentaje aportado con respecto a una

porción de 100 gramos en cuanto a la suma de sus grasas (saturadas, poli insaturadas y mono insaturadas), las calorías, proteínas y azúcares encontrados en cada producto, información que dará lugar a realizar un análisis nutricional entre una hamburguesa y un Kebab:



**Gráfica 1.** Datos nutricionales comparativos entre una Hamburguesa y un Kebab

(“Construcción del autor”)

Como se observa en la gráfica, los índices nutricionales en cuanto a grasas son los que marcan esta amplia diferencia que favorece el producto ofrecido por Brocheta Gourmet. Este nutriente, acompañado por el colesterol, son los causantes de la aparición de una de las enfermedades silenciosas más peligrosas, la hipertensión, que a largo plazo puede conducir a infartos prematuros debido a las complicaciones cardiovasculares que esta conlleva. (Soca, Enrique, & Sarmiento Teruel, 2009)

Por su parte las calorías, aunque son necesarias para darle energía al cuerpo, el exceso de estas (junto con los azúcares), y el no realizar el ejercicio suficiente para quemarlas, pueden causar

problemas de sobrepeso, aumentando los índices de obesidad, y diabetes en las personas. Durante la última década, han aumentado los índices de estas enfermedades, por lo que esto se ha convertido en un problema de salud pública incluso a nivel mundial. (“Prevención del sobrepeso y obesidad.pdf”, s/f)

Se debe concientizar a las personas de mejorar su salud, creando una cultura del autocuidado, ingiriendo alimentos que satisfagan sus ansias pero que ofrezcan beneficios nutricionales.

Por otro lado, los servicios tradicionales enfocados al “*Self-Service*”, no permiten al usuario sentir comodidad a la hora de generar su orden de pedido, aparte de soportar filas y retrasos en la solicitud del mismo. En ocasiones, estas largas esperas generan tensión y ansiedad entre los consumidores, generando un ambiente de inconformismo que no retiene la fidelidad del cliente en el establecimiento. Establecer tiempos de producción óptimos, que atiendan la demanda de una forma más dinámica, y apoyados en la tecnología para hacer más agradable su estadía, será junto con la comida saludable, uno de los pilares de éxito de este proyecto.

#### ***1.1.1.2. Organización donde se presenta la necesidad o problema.***

Brocheta Gourmet detecta la oportunidad de lograr modificar algunos de los hábitos alimenticios del departamento boyacense. La organización se centra en elaborar y comercializar productos nutritivos a través de su cadena de restaurantes dentro de una región arraigada por sus costumbres gastronómicas autóctonas; esto con el fin de lograr bajar los índices de enfermedades causadas por la ingesta de comida no nutritiva. La transición demográfica que ha tenido el departamento Boyacense en los últimos 25 años, denota un cambio en la estructura poblacional pasando de una mayor población menor de cinco años a una población adolescente, joven y adulta, lo que incide en los índices de envejecimiento. Las condiciones de mortalidad están asociadas a diversos factores de carácter demográfico, biológico, social, cultural e incluso político que influyen

en el desarrollo y crecimiento de los diferentes grupos poblacionales en un período determinado. De ahí que sea tan importante la información del componente de mortalidad para uso en diferentes investigaciones y para el análisis y toma de decisiones del sector salud. En Boyacá se han venido realizando grandes esfuerzos y avances por lograr la reducción en la mortalidad infantil, juvenil y adulta, mediante planes de nutrición lo cual permite reducir el riesgo de morir a la población a una temprana edad. Al mismo tiempo, al disminuir la tasa de mortalidad, se ha estimado que el panorama de la esperanza de vida continúe creciendo en el corto y mediano plazo, debido a que se esperan mejores condiciones en calidad de vida de la población en general, lo cual va directamente relacionado con el crecimiento y desarrollo del departamento.

Dentro de las enfermedades que más afectan al departamento se encuentra el complejo cardiovascular con un 36,4% de incidencia en la población, seguido por el tumor maligno de estómago o neoplasias con el 27,1% y más adelante la diabetes mellitus con el 10,5%, lo que indica una tendencia de vida sedentaria, llena de costumbres gastronómicas que afectan considerablemente su salud. (“Indicadores Boyacá.indd”, s/f)

#### ***1.1.1.3. Marco histórico de la organización.***

Se apuesta por la creación de una cadena de restaurantes diferente en el departamento boyacense, implementando tecnología para el servicio al cliente, y ofreciendo a sus clientes potenciales platos únicos que cumplen con características representativas de la marca en cuanto a sabor e índices nutritivos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos a partir de productos elaborados de forma artesanal y apoyados de un equipo humano competente y capacitado.

Boyacá hace parte de los 32 departamentos de Colombia, ubicado en el centro nororiental del país, siendo Tunja su capital con un área de 118 km<sup>2</sup>. Se compone de 123 municipios que se

organizan en 13 provincias, de los cuales se destacan como ciudades intermedias del país los municipios de Paipa con 305 km<sup>2</sup> de área que reúne un enorme complejo turístico, Duitama con 186 km<sup>2</sup> de área que se enfatiza en el sector comercial, industrial y de servicios al igual que Sogamoso con un área de 208,54 km<sup>2</sup>. Es un departamento rico en agua, sus tierras están surcadas por numerosos ríos que constituyen un gran potencial eléctrico para el departamento y el país; cuenta con tres cuencas hidrográficas sobre los ríos Magdalena, Arauca y el Meta. (“Aspectos geográficos de Boyacá”, s/f)

Dentro de sus sectores económicos se destaca la agricultura, en donde sus cultivos permanentes, el principal es la caña panelera que representa el 36% del total, seguido por el café (21%) y el cacao (0,8%). La producción pecuaria, que aportó 37,9% del total nacional de cabezas de ganado sacrificadas en 2013 destinadas en un 38,1% al consumo interno y 10,5% al total exportador nacional. La construcción, donde el mayor número de licencias concedidas fue para Sogamoso 36,9%, seguido de Duitama 27,5% y Tunja 26,2%. Dichas licencias fueron destinadas a vivienda (76,6%), comercio (9,9%), educación (7,1%) y oficina (2,1%), entre otros. Y por último la minería, que se caracteriza por ser un departamento con variados recursos mineros. La mayor explotación se encuentra en la esmeralda, siendo el primer explotador de este mineral a nivel nacional. También se destaca la producción de carbón. (“Informe de Coyuntura Económica Regional ICER.pdf”, s/f)

En sus costumbres gastronómicas, se destacan las bebidas de chicha y guarapo de maíz, siendo estas las más antiguas (siglo XVII). Las arepas boyacenses, el pan de yuca y las almojábanas de Paipa. En sus sopas se encuentran el cuchuco de maíz, el sancocho, el mondongo, la mazamorra, entre otras sopas. Sus platos tradicionales como el cocido campesino, longaniza de Sutamarchán y el famoso cocido boyacense que contiene tubérculos.

### **1.1.2. Direccionamiento estratégico de la organización.**

Como parte de la creación de la empresa Brocheta Gourmet, se busca una integración de la cadena de restaurantes con el departamento boyacense a nivel de progreso, por eso se realizarán acciones que se alineen con los planes de desarrollo departamental 2015 – 2020 de Boyacá, que se encuentran a partir de cinco ejes estratégicos:

*a)* Boyacá que se atreve a generar desarrollo económico sin atentar contra el medio ambiente, reconociendo la riqueza y belleza natural del departamento, que sustenta la vida y trascendencia de los boyacenses, que define la necesidad de proteger los ecosistemas estratégicos, como el mayor tesoro.

*b)* Un Boyacense que se atreve a transformar su realidad social para posicionarse ante el mundo; este componente propone reducir los niveles de pobreza, marginalidad e inequidad medidos por índice de pobreza multidimensional en el departamento, proponiendo pasar de 56.1% a 52%.

*c)* Una economía que se atreve a generar valor agregado para potencializar su riqueza, aumentando la participación de la economía Boyacense en el PIB nacional, pasando del 2,7% a 2,9, lo que implica incrementar en 20% la producción departamental en estos 6 años.

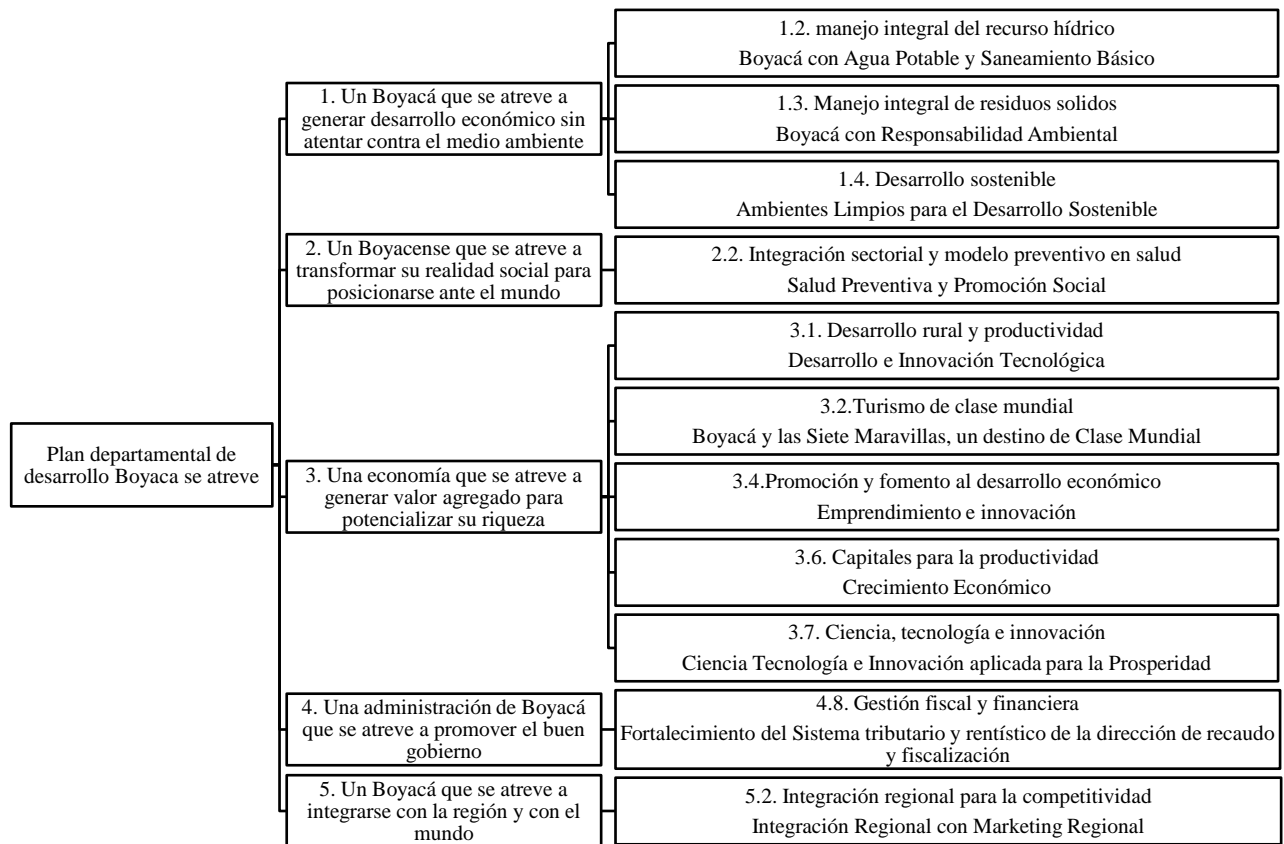
*d)* Una administración de Boyacá que se atreve a promover el buen gobierno, garantizando que desde la administración departamental se propenderá por la transparencia, la eficiencia, la participación ciudadana, la modernización y la descentralización, como requisitos para la generación de confianza sobre lo público.

*e)* Boyacá que se atreve a integrarse con la región y con el mundo, busca de manera decidida un modelo de ocupación del territorio que permita la ordenación de los usos y vocaciones del suelo como el punto de partida en la construcción de un modelo de desarrollo sostenible, integrado y con visión de futuro.



Estas cinco apuestas estratégicas se soportan sobre tres ejes transversales: garantizar una Infraestructura vial adecuada que permitan la integración regional y el desarrollo económico; consolidar a Boyacá como el departamento más seguro de Colombia para atraer la inversión, e incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación como el camino expedito en la generación valor agregado. (“Plan Departamental de Desarrollo 2015 - 2020 Boyacá Se Atreve.pdf”, s/f)

A continuación se detalla mediante un mapa de jerarquía horizontal los planes estratégicos a los cuales se integraría la empresa como un aporte al desarrollo social y proyección urbanística al que le apuesta en manera de inversión el departamento boyacense, para así mismo atraer el turismo dentro de la región:



**Figura 1.** Planes estratégicos de desarrollo departamental alineados al proyecto

(“Plan Departamental de Desarrollo 2015 - 2020 Boyacá Se Atreve.pdf”, s/f)

### **1.1.3. Objetivos estratégicos de la organización.**

#### ***1.1.3.1. Objetivo general.***

Montar la cadena de restaurantes Brocheta Gourmet en el departamento de Boyacá, dedicada a la elaboración de comida rápida del medio oriente (kebab) con un menú de productos novedosos y nutritivos, brindando un innovador servicio de atención al cliente, generando una cultura de autocuidado para el bienestar del consumidor, logrando así incrementar los índices de satisfacción y fidelización de los clientes.

#### ***1.1.3.2. Objetivos específicos.***

a) Satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes a partir del ofrecimiento de productos nutritivos elaborados de forma artesanal, apoyados de un equipo competente y comprometido.

b) Elaborar los platos gastronómicos llenos de sabores y sensaciones placenteras para el paladar de los clientes.

c) Realizar ofertas de mercadeo donde se involucre a los clientes cautivos, ofreciendo los mejores precios para los platos ofertados.

d) Dar información sobre los índices nutritivos de los productos, así como precios y tiempos de espera en el modelo de atención.

e) Ofrecer ayuda oportuna en todo momento que el cliente lo solicite, para despejar cualquier duda que se presente en el servicio.

f) Mantener un entorno adecuado para una confortable estadía y una óptima atención.

g) Realizar adecuaciones locativas de los establecimientos donde se implantara los restaurantes, manteniendo la réplica arquitectónica del diseño en los distintos lugares donde tenga presencia de la marca.

#### **1.1.4. Políticas institucionales.**

Inicialmente se constituirá la Marca Brocheta Gourmet en el departamento de Boyacá, siendo el cliente nuestra razón de ser, por eso todo el servicio que se presta en la cadena de restaurantes debe estar orientado a satisfacer sus necesidades con el apoyo y compromiso en el foco nutritivo. Nos apegamos al cumplimiento de las normas de calidad ISO aplicables al sector de comidas cuyo principal objetivo es conseguir la mejora continua de nuestros procesos en pro de lograr el bienestar de los consumidores. Queremos ofrecer lo mejor, para ello establecimos las siguientes políticas:

a) Incluir a los proveedores en nuestros procesos, compartiendo planes, información y experiencia.

b) Gestionar correctamente los residuos generados y llevar a cabo buenas prácticas que permitan una minimización de su incidencia en el medio ambiente.

c) Mantener el buen estado de las instalaciones, asegurando el orden e higiene de todos los sectores, como así también utensilios y ambientes, factores clave para que el cliente pueda disfrutar de su estancia.

d) Hacer cumplimiento de los requisitos legales y de visitas sanitarias que Brocheta Gourmet reciba.

e) Ofrecer condiciones de trabajo estables, con posibilidades de formación y desarrollo desde el primer día. Así mismo proporciona un entorno de trabajo agradable.

#### **1.1.5. Misión, Visión y Valores.**

##### ***1.1.5.1. Misión.***

Brocheta Gourmet es una cadena de comida rápida nutritiva, comprometida con la innovación de productos pensados en la salud del consumidor, ofreciendo los mejores platos con altos

estándares de calidad e innovación en el departamento boyacense, brindando a nuestros clientes un selecto menú que satisfaga sus necesidades en cuanto a nutrición, tiempo y servicio.

#### **1.1.5.2. *Visión.***

Ser reconocidos a nivel departamental como la mejor cadena de restaurantes de comida rápida nutritiva para el año 2020, siendo innovadores con un servicio tecnológico, contando con los mejores profesionales, con calidad humana, principios éticos, ofreciendo siempre los mejores platos con la mejor calidad, enfocados en la nutrición y bienestar de la población boyacense.

#### **1.1.5.3. *Valores.***

a) Respeto: Darle un buen trato y valorar a las personas que laboren el restaurante como a nuestros clientes.

b) Honestidad: Mostrar la transformación la transparencia con los clientes, y colaboradores con trato justo y profesionalismo.

c) Creatividad: Desempeñar día tras día la innovación para lograr variedad en los productos y diferentes alternativas.

d) Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización y siempre respetando el medio ambiente.

e) Responsabilidad: Realizar adecuadamente los procesos, para así lograr la satisfacción de nuestros clientes.

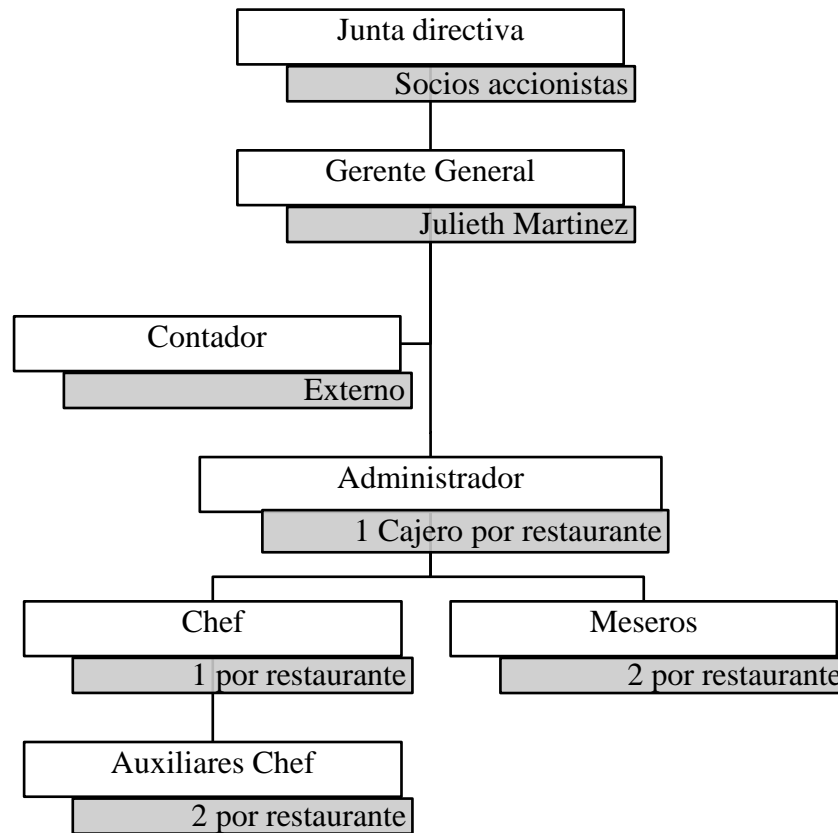
#### **1.1.5.4. *Promesa de valor.***

Como cadena representativa en el departamento de Boyacá nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes a partir del ofrecimiento de un espacio cómodo y agradable para el esparcimiento de los clientes, brindando para su consumo productos

nutritivos elaborados de forma artesanal, sin la manipulación de alimentos procesados y apoyados de un equipo humano competente y comprometido hacia la satisfacción del cliente, utilizando herramientas tecnológicas que optimicen tiempos de producción y atención enfocados en la mejora continua de los procesos.

**1.1.6. Estructura organizacional.**

Mediante la siguiente estructura organizacional, se pretende establecer el nivel de autoridad dentro de la cadena de restaurantes. Así mismo, identificar las funciones de los socios, y empleados vinculados al producto.



**Figura 2.** Estructura organizacional de la cadena de restaurantes

(“Construcción del autor”)

a) *Junta directiva*: La conforman los tres socios accionistas y serán las personas encargadas en la toma de cualquier decisión respecto a la cadena de restaurantes. Reciben información directa del gerente general, quien los tendrá atentos a cualquier situación que se llegase a presentar.

b) *Gerente general*: Para evitar más gastos en cuanto al funcionamiento del restaurante, uno de los socios accionistas va a ser designado para cumplir con el cargo. Estará encargado en funciones de organización, promoción y en general será el responsable de la toma de decisiones del día a día en los restaurantes.

c) *Contador*: Responsable de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que pueda ser capaz de proporcionar la información financiera confiable a través de registros contables y de ese modo tomar las mejores decisiones. Será un empleado externo a la organización que se le pague por contrato obra labor.

d) *Administrador*: Tendrá la facultad de realizar las órdenes de compra de los insumos a los proveedores seleccionados. Hará el pago oportuno a empleados, y estará encargado de la contabilidad de la caja.

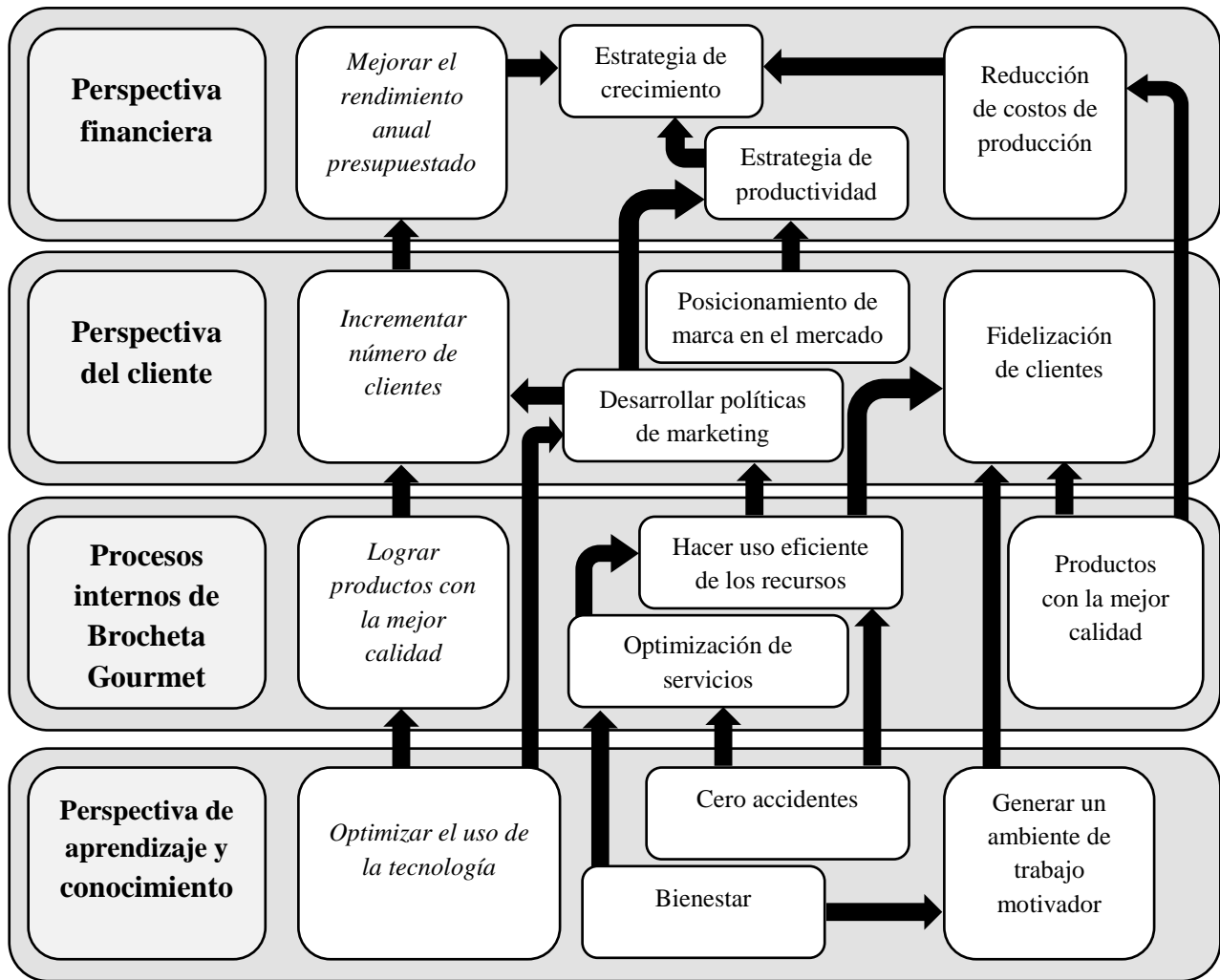
e) *Chef*: Encargado de guiar los procesos para la elaboración de los platos del menú; ningún plato sale de la cocina sin su aprobación. Se encargara de enseñar el proceso a sus auxiliares, e informara cuando algún alimento no se encuentre en la cocina o este en mal estado.

f) *Auxiliares chef*: Van a ayudar al chef a preparar todos los platos dispuestos en el menú y van a estar a cargo del orden y aseo de la cocina.

g) *Meseros*: Van a ser las personas encargadas de ayudar a nuestros clientes en algún pedido pese a que el menú se ofrece en servicio electrónico y llevaran el producto solicitado a las mesas. También estarán a cargo del aseo del restaurante.

**1.1.7. Mapa estratégico.**

Mediante el siguiente mapa estratégico, se representa visualmente la estrategia de la organización, donde se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas a tener en cuenta, entre las cuales se analiza la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, procesos internos de Brocheta Gourmet y perspectiva de aprendizaje y crecimiento:



**Figura 3.** Mapa estratégico Brocheta Gourmet

(“Construcción del autor”)

**1.1.8. Cadena de valor de la organización.**

A través de la cadena de valor de la organización, se realiza un análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de ventaja competitiva de Brocheta Gourmet. Esto permitirá examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones, a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

|                                |  |  |  |   |  |
|--------------------------------|--|--|--|---|--|
| <b>Actividades de apoyo</b>    | <i>Infraestructura</i>   | Constitución de la empresa, Adecuaciones locativas<br>Dirección del restaurante, planificación, finanzas, contabilidad, legal, gestión de calidad.   |  |   |  |
|                                | <i>RRHH</i>  | Selección, contratación, formación, reciclaje, desarrollo, política salarial y laboral.  |  |   |  |
|                                | <i>Tecnología</i>  | Mejorar los procesos, racionalización y aplicación de las más modernas tecnologías en la conservación y regeneración de alimentos, y el tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y de marketing del negocio. |  |   |  |
|                                | <i>Compras</i>   | Actividades encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles, además de otras actividades relacionadas como la logística   |  |   |  |
| <b>Actividades principales</b> | Manipulación<br>Almacenamiento<br>Conservación<br>Control de inventarios<br>Devoluciones | Preparación<br>Presentación<br>Limpieza<br>Control de calidad  | Proceso de pedidos<br>Nivel de servicios<br>Grado de atención<br>Organización<br>Limpieza<br>Mantenimiento | Publicidad<br>Promoción<br>Guías<br>Fuerzas de ventas<br>Material de ventas<br>Políticas de precio de control | Políticas de Fidelización<br>Bases de datos<br>Ajuste del producto<br>Atención al público<br>Servicios adicionales |
|                                | <i>Logística interna</i>   | <i>Cocina</i>  | <i>Salón social</i>  | <i>Marketing</i>  | <i>Post ventas</i>   |

M  
A  
R  
G  
E  
N

**Figura 4.** Cadena de valor de Brocheta Gourmet

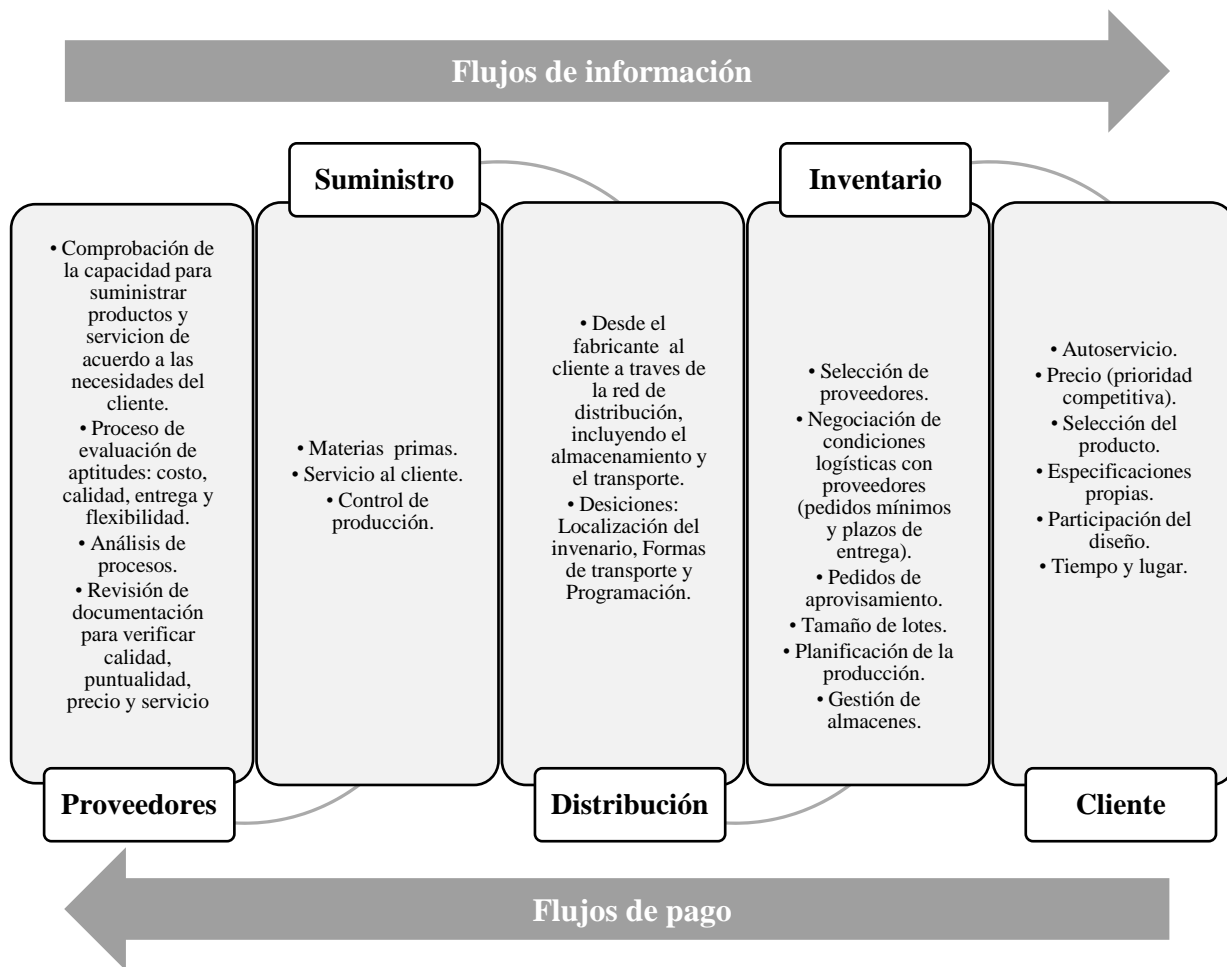
(“Construcción del autor”)

**1.1.9. Cadena de abastecimiento.**

A través de este proceso se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista para llevar a cabo el proceso de adecuación locativa y el proceso productivo mediante la información y el movimiento de recursos. El flujo de información es vital



para poder entregar los insumos en el momento adecuado, tanto para generar las réplicas arquitectónicas y para la elaboración y comercialización de los platos a ofertar, por otro lado se debe controlar los excedentes de inventario y de esta forma, entregar a tiempo el producto terminado al cliente. Su función principal es optimizar el proceso desde la compra de los insumos hasta entregar el producto terminado al cliente final. Los beneficios de una buena administración serán la reducción de costos y de inventarios, mejor capacidad de respuesta y servicio al cliente y ciclos de producción y compra más eficientes.



**Figura 5.** Cadena de abastecimiento Brocheta Gourmet

(“Construcción del autor”)

## 1.2. Caso de negocio

### 1.2.1. Antecedentes del problema.

Establecer la cadena de restaurantes de comida rápida nutritiva inicialmente en una ciudad principal de Colombia, opacaría considerablemente la idea de posicionar una cadena de restaurantes, pues es allí donde está la mayor competencia cuando se analiza a detalle el marketing ofrecido por estos establecimientos en cuanto a precio, producto, promoción y plaza.

Teniendo en cuenta estas 4Ps, y analizando las diferentes tendencias de desarrollo urbanístico del país, la proyección con la que cuenta el departamento de Boyacá y la baja competitividad de productos de comida rápida nutritiva, se apuesta por penetrar un mercado donde se puede implementar un nuevo paradigma “*fitness*”, en el cual se priorice la salud del consumidor y se opte por escoger un servicio óptimo y de confort en atención al cliente.

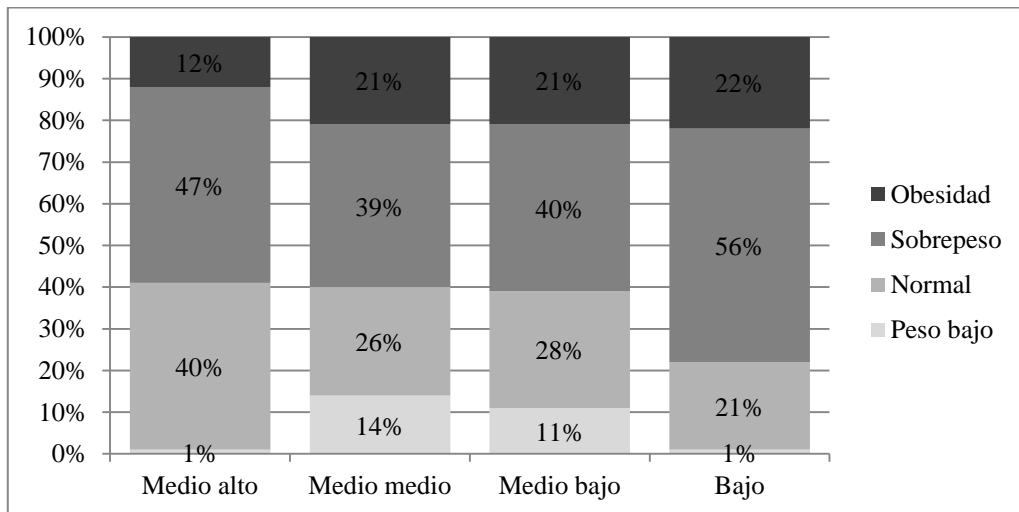
Durante los últimos años, la expansión acelerada con la que ha venido ejerciendo el departamento de Boyacá, lo pone en una de las cumbres altas del país a nivel de desarrollo urbanístico. Se han invertido considerables sumas de dinero en identificar límites urbanos, mapas realistas, malla de vías arteriales y proyección selectiva de espacios abiertos. Es por ello que este departamento fue seleccionado por la universidad de Nueva York como plan piloto para la implementación de la iniciativa para la Expansión Urbana en América Latina y el Caribe, que busca obtener resultados reales y tangibles de una ciudad con visión de futuro, dispuesta a asumir el liderazgo y anticipándose a su expansión. (“Una ciudad con proyección urbanística”, s/f)

Esto conlleva a que se realicen iniciativas de exploración de mercado, donde se implementen nichos consumistas y se cambien estilos de vida tradicionales, algo imprescindible para el desarrollo urbano de la región. Apostar por los municipios principales, y por obvias razones, la capital de Boyacá, proveerá de oportunidades grandes de negocio, en donde se pueden penetrar mercados

poco competitivos y así lograr posicionar una marca, generando un progreso significativo dentro de la proyección urbanística a la que quieren alcanzar.

Fomentar una cultura de autocuidado, enfocado a tendencias fitness, es el mayor reto con el que cuenta el proyecto, pues las cifras en cuanto a índices nutricionales en Boyacá favorece a la marca Brocheta Gourmet en persuadir al consumidor para aumentar su calidad de vida con una sana alimentación, pues esta cifras tomadas en el año 2015 no son alentadoras para el departamento en sí, ya que tienden a ir en aumento en altos índices de sobrepeso y obesidad, aparte de efectos secundarios en la salud que puede alarmar la salud con enfermedades mencionadas anteriormente como la diabetes y la hipertensión.

A continuación se detalla un gráfico estadístico generado por el Ministerio de Salud y Protección Social de Boyacá en alianza con el DANE en el que se presenta el estado actual en cuanto al peso de la población boyacense, debido a su estado nutricional y tomando como referencia los estratos socioeconómicos del departamento, como el bajo (1), medio bajo (2), medio medio (3) y medio alto (4):



**Gráfica 2.** Estado nutricional según nivel socioeconómico en adultos realizado por el DANE

(“Resultados por departamento- 2015 - Boyacá”, s/f)

Se puede analizar según estas cifras que sin importar el estrato socioeconómico hay una tendencia muy alta de sobrepeso, con un margen considerable cercano a la obesidad, lo que genera un impacto alto de salud pública que está afectado considerablemente al departamento.

## **1.2.2. Descripción del problema - Árbol de problemas.**

### ***1.2.2.1. Descripción del problema principal a resolver.***

Dentro del plan de expansión urbanístico con el que cuenta actualmente las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso, son limitadas y con poca variedad las opciones de comida rápida nutritiva que se ofrece para quienes disfrutan de este tipo de alimentos. El público en general tiene sus opciones centralizadas en las grandes multinacionales que han venido segmentando el mercado y apoderándose paulatinamente del mismo, aunque no con el mismo auge con el que se observa en las ciudades principales del país. Los habitantes de hoy en día buscan salir de la cotidianidad, encontrando productos novedosos y diferentes, que les preste un buen servicio, a un precio accesible, y con la mejor calidad posible.

Encontrarse con un menú poco nutritivo, es lo que ofrecen día a día la mayoría de cadenas rápidas, provocando daños perjudiciales en la salud, sin poder revertir el daño realizado. Por eso un producto a base de ingredientes seleccionados para favorecer una dieta balanceada, es lo que se busca ofrecer, pensando en el pro de futuras generaciones, sin dejar de lado el gustoso paladar y la presentación al cual se está acostumbrado con la comida rápida tradicional.

Una vida agitada en la actualidad, provoca estrés y disgustos a la hora de dirigirse a realizar la orden de pedido en un restaurante, por lo que la mayoría de estos no cuentan con un modelo eficiente para la atención al usuario, existe una congestión en el servicio, lo que provoca demoras y pérdidas de clientes por inconformidad en la atención. No se focaliza en brindar un servicio adecuado, en donde muchas veces el personal contratado no está altamente calificado para

desarrollar su labor en atención al público, generando ciertas molestias, además de largas esperas con un alto grado de incertidumbre de cuánto tiempo deben esperar para saciar su apetito. Por eso plantear un modelo de autoservicio eficiente y diferente, lo convierte en un plus a la hora de brindar un servicio en donde se salga de la rutina estresante con la que viven a diario los consumidores.

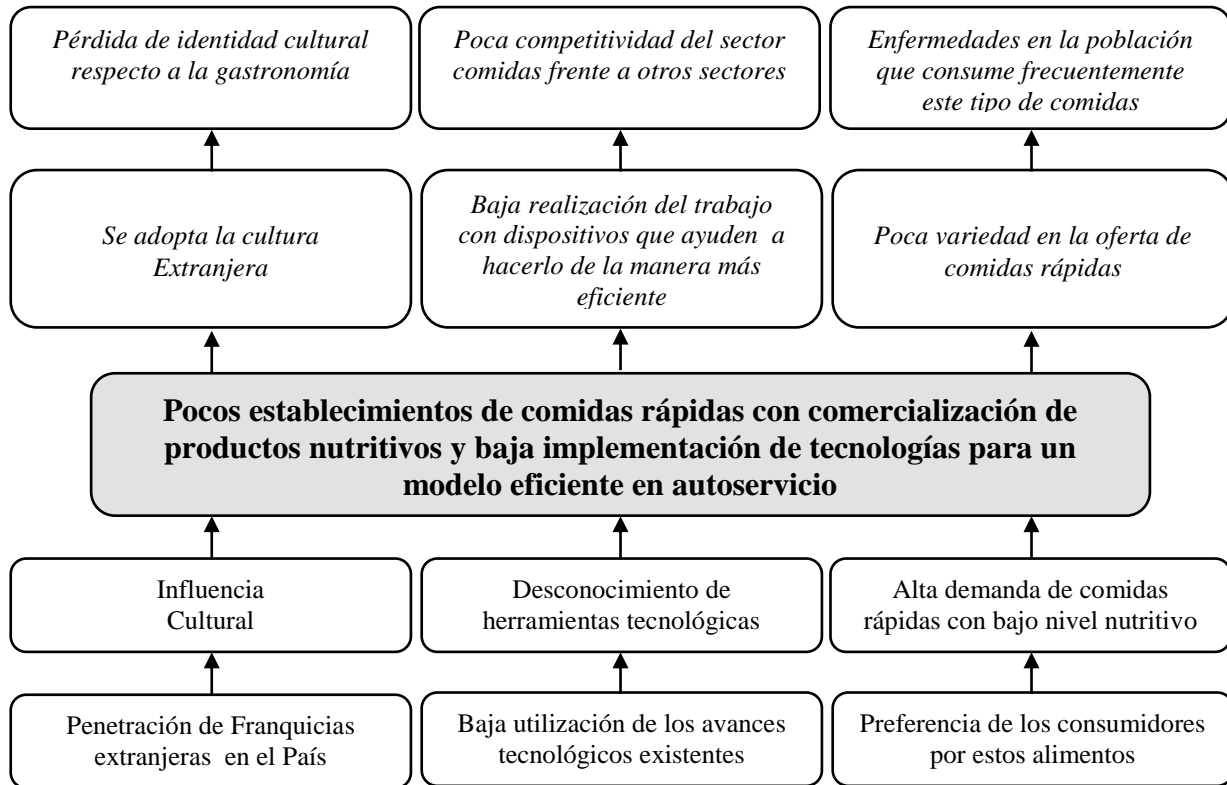
Penetrar un mercado competitivo, en donde existe una gran lista de cadenas multinacionales enfocadas a la comida rápida, generará un gran reto para que una industria nacional prospere en el negocio, pero con ideales enfocados a brindar el mejor servicio posible.

#### ***1.2.2.2. Árbol de problemas.***

Dentro de la problemática planteada se evidencia los pocos establecimientos especializados en comidas rápidas que ofrecen un producto nutritivo y novedoso, causado por una influencia cultural adoptada de países desarrollados que predominaron sus costumbres y estilos de vida, ocasionando alteraciones en la salud de sus consumidores.

La baja implementación de tecnologías de punta para ofrecer un modelo de autoservicio más eficiente, reitera el desconocimiento del uso de las mismas, lo que genera una cotidianidad a la hora de suministrar un producto, convirtiéndolo en una rutina tradicional que no optimiza los tiempos de atención.

A continuación se presenta el árbol de problemas, haciendo evidencia de sus causas y efectos para el desarrollo del proyecto:



**Figura 6.** Árbol de problemas

(“Construcción del autor”)

### 1.2.3. Objetivos del proyecto - árbol de Objetivos.

#### 1.2.3.1. General.

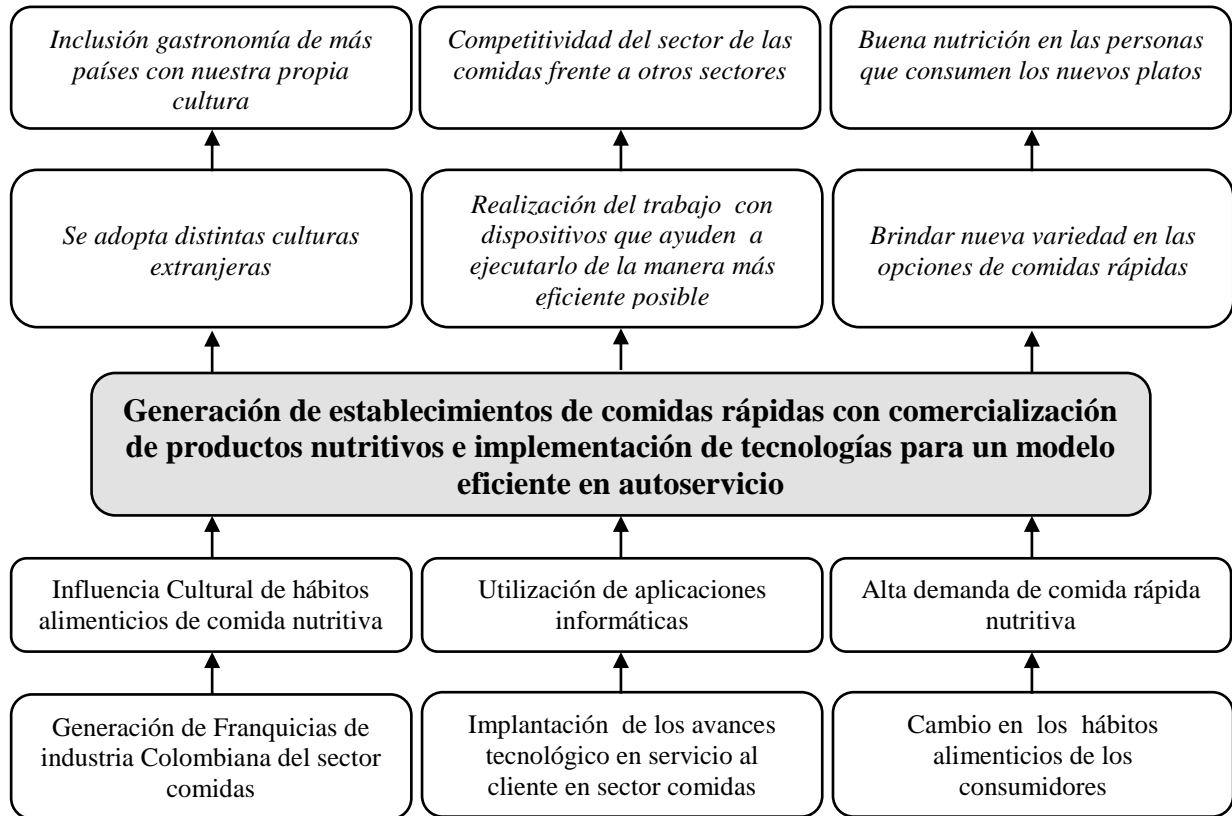
Diseñar un modelo de negocio para el montaje y gerencia de una cadena de restaurantes ubicado en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso del departamento boyacense para el año 2017, dedicados en la elaboración y comercialización de comidas rápidas saludable con la receta original traída del medio oriente, enfocados en la velocidad de entrega para así lograr posicionar la marca de Brocheta Gourmet en el mercado.

### **1.2.3.2. Específicos.**

- a) Conformar frente a la Cámara y Comercio la empresa Brocheta Gourmet para dar apertura a la cadena de restaurantes en el primer trimestre del año 2017.
- b) Generar una alternativa novedosa de comida rápida saludable, prestando un servicio de calidad y aplicando tecnología de punta.
- c) Cumplir con los estándares de buena manufactura de alimentos para garantizar que el producto cuente con normas de sanidad y calidad.
- d) Alcanzar la TIR de 13.56% y retornar el 100% de la inversión en 3,62 años.
- e) Obtener un mínimo de ventas proyectadas al 25% de la capacidad instalada por año de:
  - 6821 unidades de línea Pita especial por restaurante.
  - 6821 unidades de línea Wrap especial por restaurante.
  - 8640 unidades de línea Bandeja mixta por restaurante.
  - 10368 unidades de línea Ensalada mediterránea por restaurante.
- f) Realizar 4 eventos de mercadeo como estrategia de marketing en el primer trimestre de ejecución:
  - Página Web
  - Redes sociales
  - Campaña de lanzamiento
  - Material POP
- g) Contar con un diseño arquitectónico replicable por sus plantas tipo en las diferentes ciudades donde tendrá presencia el restaurante.

**1.2.3.3. Árbol de objetivos.**

Con el fin de atender la problemática identificada dentro del árbol de problemas, se muestra a continuación los principales objetivos trazados dentro del siguiente árbol de objetivos planteado:



**Figura 7.** Árbol de objetivos

(“Construcción del autor”)

**1.2.4. Descripción de alternativas.**

Como parte del proceso para dar resolución a la problemática planteada, se han generado algunas alternativas de solución, las cuales luego de un proceso de evaluación llevarán a tomar una decisión sobre la solución definitiva a implementar. Para que la alternativa de solución sea válida, esta debe ser operativa y concreta, es decir que puedan ejecutarse de manera efectiva y eficaz.



Con base en el árbol de problemas planteado, se analizan tres alternativas a resolver por la problemática que afronta el proyecto, ya que son pocos los establecimientos de comida rápida que ofrecen un producto nutritivo y además cuentan con una baja implementación de tecnologías para optimizar su modelo de atención al cliente. A continuación se darán a conocer las tres alternativas planteadas y se describirá su solución:

**Tabla 3.** Descripción de alternativas

| No. | Alternativas de solución  | Descripción   |
|-----|---|---|
| 1°  | Ofrecer este modelo de negocio a restaurantes ya establecidos en el departamento.   | Debido a que son varios los restaurantes establecidos en Boyacá que ofrecen comida rápida, se les ofrece un nuevo producto que puedan ingresar en sus menús bajo un modelo de autoservicio eficiente.   |
| 2°  | Montar y gerenciar una cadena de restaurantes bajo este modelo de negocio.  | Se establece como oportunidad de negocio para crear una empresa que por un lado genere empleo en el departamento, y además obtener utilidades a largo plazo y que perdure en el tiempo.   |
| 3°  | Proponer un proyecto ante la gobernación del departamento para que reglamente a los restaurantes bajo este modelo de negocio. | Formular ante la gobernación de Boyacá un proyecto que enseñe las consecuencias de no adoptar una dieta nutritiva en los habitantes del departamento, para que mediante dicho proyecto exista una ley que reglamente a que los restaurantes ofrezcan un menú nutritivo, y convertirnos en proveedores de ellos. |

(“Construcción del autor”)

### 1.2.5. Criterios de selección de alternativas.

Se escogen inicialmente como criterio de evaluación la oportunidad de emprendimiento de cada una, ya que se mira la sostenibilidad económica a futuro que puedan proveer a los integrantes del equipo de trabajo. Por otro lado, se analiza el alcance, costo y tiempo de cada alternativa presentada. Y por último otro criterio importante a tratar es la oportunidad laboral que pueda generar en el departamento, que abra convocatorias nuevas de empleo.

### 1.2.6. Análisis de alternativas.

Mediante el método de análisis multicriterio, en donde se seleccionan los aspectos más relevantes del proyecto (puntos fuertes y puntos débiles) para cada una de las alternativas que han sido consideradas para atender el problema de negocio, se debe asignar una puntuación diferente entre 0 - 10 a cada parámetro establecido para lograr obtener la mejor opción, haciendo referencia a la más alta como la mejor calificación. Se da una priorización porcentual a cada criterio para finalmente multiplicar cada puntuación y realizar una sumatoria final. (“Análisis de alternativas.pdf”, s/f)

En la siguiente tabla se exponen los criterios de evaluación que se tienen en cuenta para realizar el análisis de alternativas:

**Tabla 4.** Alternativas de solución mediante análisis multicriterio

| Criterios de evaluación | Alternativas de solución          |                          |                                      | Priorización |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------|
|                         | <i>1°- Ofrecer a restaurantes</i> | <i>2°- Montar cadena</i> | <i>3°- Proponer a la gobernación</i> |              |
| Emprendimiento          | 6                                 | 10                       | 5                                    | 30%          |
| Alcance                 | 10                                | 10                       | 10                                   | 25%          |
| Costo                   | 10                                | 5                        | 8                                    | 20%          |
| Tiempo                  | 10                                | 6                        | 2                                    | 15%          |
| Empleo en la región     | 2                                 | 10                       | 10                                   | 10%          |
| <b>Puntuación</b>       | <b>8</b>                          | <b>8,4</b>               | <b>6,9</b>                           | <b>100%</b>  |

(“Construcción del autor”)

### **1.2.7. Selección de Alternativa.**

La apuesta por montar y gerenciar una cadena de restaurantes en el departamento de Boyacá como alternativa seleccionada, es debida primeramente a la oportunidad de emprendimiento que proveerá a futuro la posibilidad de expandir la empresa al tener una marca con reconocimiento en el mercado, que le compita a diferentes cadenas de restaurantes con bastante trayectoria en el sector y que pueda ofrecer diferentes franquicias bajo el mismo modelo. Por otro lado, con esta alternativa se fomentara aún más el empleo en la región, aportando a fortalecer el entorno social del departamento.

Boyacá está siendo parte de un descubrimiento potencial de mercado donde algunas de las marcas con alto reconocimiento en el país; como es el caso de El Corral, Subway, Frisby, Sándwich Q-bano, Pizza Nostra, Kokorico, entre otras, están penetrando desde hace algunos años este nicho con sus establecimientos, motivo por el cual, establecer esta cadena de restaurantes se escogió como la alternativa más óptima para llevar a cabo el desarrollo del proyecto con miras a futuro de obtener más utilidad.

### **1.2.8. Justificación del proyecto.**

La poca competitividad en el ámbito de comidas rápidas nutritivas con la que cuenta actualmente Boyacá, provee unas mejores condiciones de mercadeo para lograr posicionar una marca de comida nutritiva, lo que conlleva a crear un paradigma de autocuidado a la salud, ya que el usuario podrá optar no solo por deleitar su paladar, sino por cuidar su alimentación. Esta baja competitividad a la que se afronta el proyecto, está ligada a que las opciones de comida rápida son muy limitadas, pues no cuentan con una significativa diversificación en los platos ofertados.

La comida rápida se ha vuelto en un estilo de vida adoptado por una cultura agitada, pues en ocasiones el consumidor no cuenta con el tiempo necesario para la ingesta y deleite de comidas

tradicionales saludables y se ve obligado a un consumo de comidas rápidas con bajo nivel nutricional. Los indicadores nutricionales en las comidas rápidas debe ser un factor de decisión para los consumidores, ya que afectan directamente la salud y bienestar del mismo. Por ello se quiere ofrecer un menú variado nutritivo con productos seleccionados en vegetales frescos, salsas artesanales y carnes de ternero, res, pollo y cerdo sin ser manufacturadas y/o procesadas.

El sector de comidas rápidas se encuentra en constante crecimiento a nivel mundial y nuestro país no es la excepción, siendo en Latinoamérica el que más potencial de crecimiento tiene, las personas comen con más frecuencia fuera de la casa, para el año 2014 los hogares colombianos gastaron aproximadamente 3.1 billones de pesos en comidas rápidas. (“Comidas rápidas Colombia - Sectores - ELTIEMPO.COM”, s/f)

Según un estudio realizado por la firma *Raddar* indica que las ventas de las principales empresas del sector aumentaron en un 15% en el año 2014 y aunque en el mercado existen muchos negocios informales que no cumplen las expectativas del cliente, este continúa con su buen ritmo de crecimiento. (“Lluvia de hamburguesas”, s/f)

La idea de un nuevo modelo basado en el autoservicio, proveerá de una mejora en la atención al consumidor, en esperas de generar fidelidad por parte del mismo.

Varios estudios indican que la incidencia de compras de comida rápida se ha incrementado en un 63,2% según cifras reveladas por el DANE. Al no implementar una nueva propuesta nutricional, sin perder la esencia de la comida exprés, esa tendencia se convertiría en una población con obesidad. De esta manera, se quiere introducir un innovador tipo de comida rápida, atrevida y nutricional, donde el consumidor siente seguridad y comodidad con lo que deleita. (“Datos Boyacá INSOR.pdf”, s/f)

### **1.3. Marco metodológico para realizar trabajo de grado**

A continuación se define el marco metodológico donde se enuncian los tipos y métodos de investigación utilizados, así como las herramientas, fuentes de información, supuestos y restricción para llevar a cabo las indagaciones sobre el proyecto.

#### **1.3.1. Tipos y métodos de investigación.**

##### **1.3.1.1. Tipos de estudio.**

El tipo de estudio se refiere al grado de profundidad con el que se abordará el proyecto, por lo que se ha recurrido por adoptar un tipo de estudio descriptivo; en él se permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de sus atributos. (Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1980, p. 352)

El propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

- a) Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel socioeconómico, etc.).
- b) Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, estilos de vida, etc.)
- c) Establecer comportamientos concretos.
- d) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

##### **1.3.1.2. Métodos de investigación.**

El método de investigación es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. Es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido. Para realizar un énfasis de estudio, el proyecto está basado sobre el método de

investigación científico, en donde se definieron una serie de pasos que condujeron a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas basadas en el tipo de estudio descriptivo mencionado anteriormente. (Bunge, 2000, p. 7)

### **1.3.2. Herramientas para la recolección de información.**

Se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con el propósito de adquirir la información más relevante por medio de acceso a internet y software que permiten desarrollar de una forma práctica y didáctica todo lo relacionado con la planificación de este proyecto.

### **1.3.3. Fuentes de información.**

#### ***1.3.3.1. Fuentes primarias.***

- a) Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) 5ta edición.
- b) Documentos oficiales de la gobernación de Boyacá.
- c) Documentos oficiales de las cámaras de comercio de Boyacá.
- d) Datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

#### ***1.3.3.2. Fuentes secundarias.***

- a) Artículos informativos web.
- b) Investigaciones y/o tesis similares al proyecto.
- c) Encuestas.

### **1.3.4. Supuestos y restricciones para el desarrollo del trabajo de grado.**

#### **1.3.4.1. Supuestos.**

La siguiente es una lista de los supuestos en donde todas las partes reconocen que estas hipótesis son verdaderas y correctas:

a) Se trabaja el modelo financiero del proyecto sobre el supuesto que en Colombia no se superará el umbral de 7,1% de inflación en los próximos 5 años.

b) La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) para el dólar, tendrá un techo máximo de \$3.000 m/cte en los próximos 5 años.

c) Se tiene un supuesto de incremento del 5% anual en las ventas de los productos.

d) Se trabaja bajo el supuesto que en las ciudades intermedias del departamento boyacense tendrá un crecimiento poblacional del 2,72% anual.

#### **1.3.4.2. Restricciones.**

Las siguientes restricciones se refieren a la realización del proyecto:

a) Los locales deben estar ubicado mínimo a 100 mts de distancia de una zona deportiva (Parque deportivo, gimnasio, zona fitness).

b) La distribución de espacios en los establecimientos debe contar con mínimo 40mts<sup>2</sup> para poder realizar una réplica arquitectónica en todos los restaurantes.

c) El proyecto en fases de estudio debe durar un máximo de 4 meses para entrar a su etapa de operación, con el fin de cumplir las metas financieras propuestas.

### **1.3.5. Marco conceptual referencial.**

La tendencia consumista actual está cambiando su panorama a comer saludable, debido a los índices alarmantes de salud pública que arrojan un problema en la calidad de vida de las personas.

Enfermedades que ocasionan sobrepeso, y que derivan o incurren en adquirir problemas cardiacos, digestivos y diabetes, están evidenciando estilos de vida sedentaria y de una inadecuada nutrición, heredados por la adopción de estilos norteamericanos donde la comida rápida, denominada “chatarra”, sigue la moda de un consumismo cotidiano.

Establecer un punto diferenciador, donde se adopten costumbres de otras culturas del mundo que estén focalizados en una alimentación más nutritiva, es lo que pretende el proyecto, en busca de mejorar la salud de sus consumidores, y establecer lineamientos para una nueva cultura que este en pro del bienestar de las personas. Para esto, se propone introducir al mercado un kebab, plato tradicional de la cultura persa.

Por otro lado, establecer un modelo de atención diferente, orientado a la implementación de recursos tecnológicos para el autoservicio, proveerá de un producto innovador, que optimice los tiempos de producción y atención al consumidor, modelos que se están implantando en países desarrollados, acogiendo dispositivos inteligentes para la visualización del menú ofrecido por sus establecimientos. Es por medio de tabletas táctiles que se establecerá el modelo de autoservicio para la cadena de restaurantes.

#### ***1.3.5.1. Que es un kebab y su origen.***

Kebab significa “carne a la parrilla” literalmente en persa. También se denomina Shawarma, si el origen etimológico es árabe. Döner, que es un término turco que se ha extendido por los establecimientos de Occidente, significa “algo que gira” y kebab “carne asada”: literalmente se traduce por “carne rotando”. Normalmente el kebab, en el Medio Oriente, se hace con cordero y ternera, también el pollo y el pescado pueden ser empleados en algunas variantes.

En su origen, el kebab fue la comida de los reyes persas y en la antigüedad, los iraníes sólo lo consumían una vez al año en el Nouruz, el año nuevo del calendario persa. De cualquier modo, hoy



en día el kebab no sólo se consume casi a diario en cada hogar iraní y turco, sino que se ha convertido en la comida rápida número uno en ventas en medio mundo.

En Estambul, Oriente y Occidente se dieron la mano y de la unión entre Asia y Europa llega al jo Continente la versión turca. En Alemania, de donde se conoce que surgió el primer döner kebab de Europa, ha tenido un especial éxito, sirven más de un millón de kebabs al día y es el fastfood más vendido. En España los restaurantes dedicados al kebab aparecieron primero en las grandes capitales y se extendieron luego al resto de ciudades. (“El origen del Kebab”, s/f)

#### ***1.3.5.2. Modelos “self-service” con plataformas tecnológicas.***

La industria de restaurantes, históricamente, divide su trabajo en dos áreas principales, a saber, la preparación de alimentos y servicio al cliente. El servicio al cliente incluye las funciones de: anfitrión / anfitriona, camarero / camarera, de servicio de mostrador, camarero, autobús de la persona, etc.

La función de servicio al cliente se centra normalmente en el mostrador o servicio drive-through. El personal suelen recibir una orden verbal por parte del cliente, introduce la orden en un terminal de punto de venta (POS) (o, alternativamente, escribirlo en un papel), informa al consumidor del total a pagar, recoge el dinero, proporciona el cambio y luego prepara los alimentos al consumidor. La función de servicio al cliente suele ser rutinario y repetitivo y ofrece poco valor añadido a la experiencia del consumidor.

Hay una necesidad de una presentación de menú y sistema de pedido y método que puede superar las deficiencias de los sistemas y métodos existentes. Con la implementación de tabletas electrónicas en cada una de las mesas del establecimiento proveerá que un cliente comienza el proceso de pedido desde que se sienta, observara en un menú digital la oferta de productos, seleccionara su pedido, e incluso podrá realizar el pago desde el mismo dispositivo.

Las realizaciones de esta invención proporcionan un sistema y un método para brindar pedidos de auto-servicio y pago. (“System and method for providing self-service restaurant ordering and payment”, s/f)

Descrito brevemente, se puede implementar de la siguiente manera: Un aparato para visualizar un menú, la orden generada directamente a la cocina, la preparación de los alimentos, la entrega del pedido al consumidor, y generar la orden de pago.

## 2. Estudios y evaluaciones

### 2.1. Estudio de Mercado

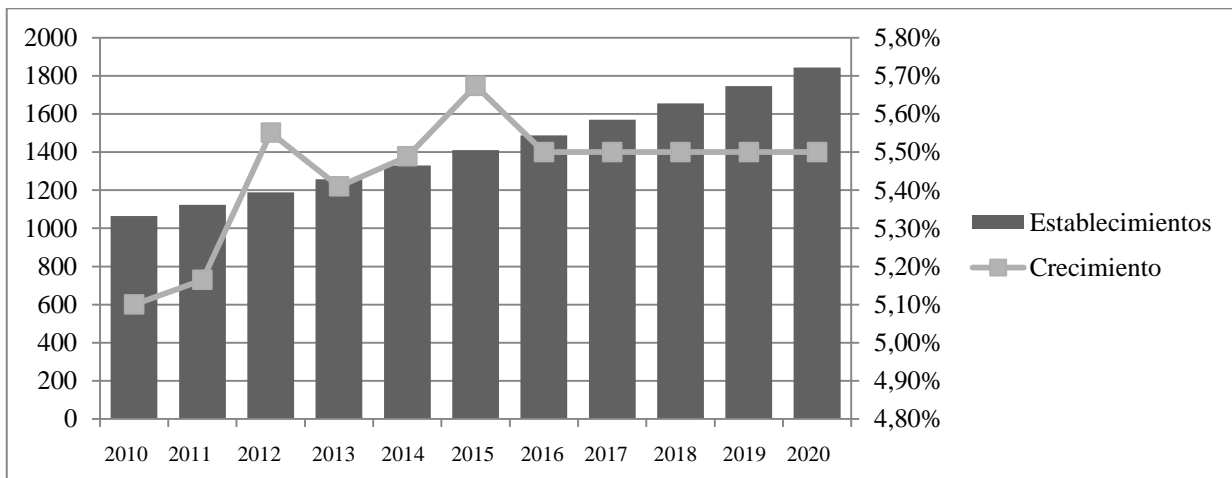
Se pretende posicionar la marca Brocheta Gourmet dedicada a la comercialización de comidas rápidas nutritivas, ofreciendo un modelo diferente de servicio en el departamento de Boyacá debido a la expansión turística que ha destacado desde el año 2010 según cifras de análisis entregadas por la cámara de comercio. Este incremento se evidencia en el número de matrículas inscritas durante los últimos años en diferentes sectores económicos del departamento. A continuación se muestra un resumen de las matrículas inscritas de diferentes sectores económicos para los municipios de Duitama, Paipa y Sogamoso, como su capital Tunja, mediante la siguiente tabla:

**Tabla 5.** Número de matrículas en cámaras de comercio de Tunja, Duitama, Paipa y Sogamoso

| Clasificación CIIU                      | 2010        |             | 2011        |              | 2012         |              | 2013         |              | 2014         |              | 2015         |              |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | Cant        | %           | Cant        | %            | Cant         | %            | Cant         | %            | Cant         | %            | Cant         | %            |
| Actividades empresariales y de alquiler | 494         | 2,1         | 485         | -1,8         | 532          | 9,7          | 531          | -0,2         | 589          | 10,9         | 597          | 1,4          |
| Agricultura, ganadería, caza            | 155         | 0           | 155         | 0            | 234          | 51           | 264          | 12,8         | 264          | 0            | 287          | 8,7          |
| Comercio al por mayor y al por menor    | 4933        | -1          | 4906        | -0,5         | 5234         | 6,7          | 6230         | 19           | 6789         | 9            | 7342         | 8,1          |
| Construcción                            | 249         | 7           | 271         | 8,8          | 342          | 26,2         | 432          | 26,3         | 456          | 5,6          | 432          | -5,3         |
| Explotación de minas y canteras         | 189         | 5,6         | 208         | 10,1         | 209          | 0,5          | 132          | -37          | 143          | 8,3          | 158          | 10,5         |
| Hoteles y restaurantes                  | 1065        | 5,1         | 1123        | 5,2          | 1189         | 5,6          | 1257         | 5,4          | 1330         | 5,5          | 1410         | 5,7          |
| Industrias manufacturas                 | 520         | 8,1         | 564         | 8,5          | 543          | -3,7         | 674          | 24,1         | 987          | 46,4         | 988          | 0,1          |
| Intermediación financiera               | 357         | 23,6        | 466         | 30,5         | 473          | 1,5          | 548          | 15,9         | 601          | 9,7          | 678          | 12,8         |
| Actividades servicios comunitarios      | 504         | -2          | 480         | -4,8         | 521          | 8,5          | 703          | 34,9         | 809          | 15,1         | 897          | 10,9         |
| Pesca, producción de peces en granjas   | 3           | 25          | 4           | 33,3         | 2            | -50          | 2            | 0            | 2            | 0            | 4            | 100          |
| Servicios sociales y de salud           | 466         | 0           | 459         | -1,5         | 467          | 1,7          | 470          | 0,6          | 472          | 0,4          | 489          | 3,6          |
| Suministro de electricidad, gas y agua  | 41          | 1,3         | 42          | 2,4          | 54           | 28,6         | 65           | 20,4         | 89           | 36,9         | 98           | 10,1         |
| Trasporte, almacén y comunicaciones     | 761         | 5,2         | 814         | 7            | 1114         | 36,9         | 1343         | 20,6         | 1546         | 15,1         | 1657         | 7,2          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>9603</b> | <b>93,2</b> | <b>9977</b> | <b>112,6</b> | <b>10896</b> | <b>121,8</b> | <b>12591</b> | <b>139,8</b> | <b>13960</b> | <b>158,8</b> | <b>14951</b> | <b>177,3</b> |

(“Afiliados Cámara de Comercio Boyaca.pdf”, s/f)

Al realizar un análisis sobre los datos arrojados por la cámara de comercio, se evidencia que la actividad económica de Hotelería y Restaurantes ha tenido un crecimiento porcentual promedio de 5,5% en los establecimientos inscritos por año, lo que demuestra esa inversión turística que está realizando el departamento. Siguiendo esa tendencia, se realiza una proyección para los siguientes 5 años mediante el siguiente gráfico donde se puede visualizar el mismo comportamiento promedio hasta el año 2020:



**Gráfica 3.** Crecimiento de establecimientos de Hotelería y restaurantes en Boyacá

(“Construcción del autor”)

### 2.1.1. Población.

#### 2.1.1.1. Población Global.

A través de los datos arrojados por el censo que realizó el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el departamento boyacense, se tomaron los resultados para los municipios de Duitama, Paipa y Sogamoso como también para Tunja su capital, con el fin de analizar sus proyecciones en cuanto al crecimiento poblacional hasta el año 2020 tomando como referencia el año 2016. Estas proyecciones suministrarán de información sobre el crecimiento y la expansión urbanística con las que contará el departamento para los próximos años, y ayudará a

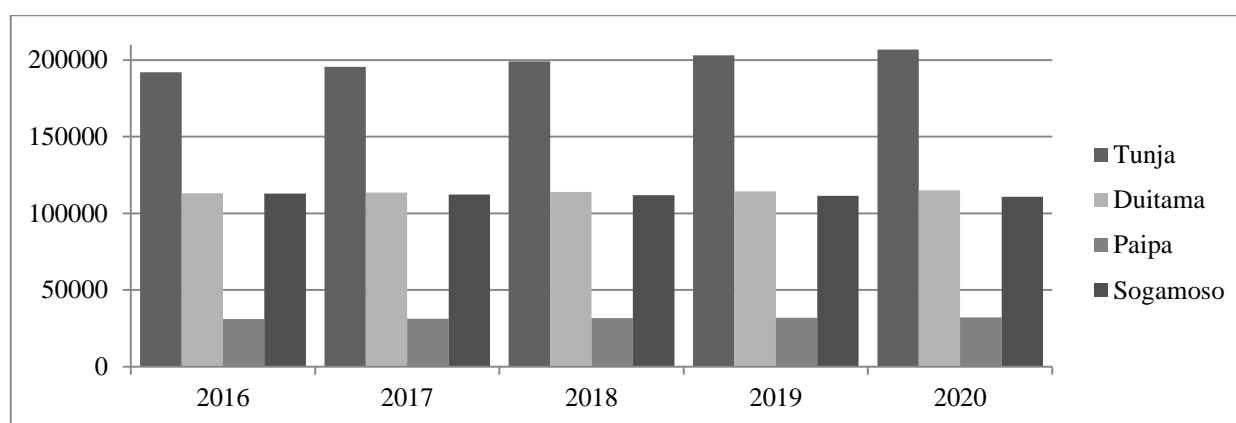
dimensionar un mercado potencial al cual penetrar para lograr así posicionar la marca de Brocheta Gourmet. En la siguiente tabla se mostrara la información estadística del censo realizado con sus proyecciones poblacionales tanto en sus cabeceras como en el resto del municipio:

**Tabla 6.** Resultados censo poblacional de Boyacá 2016 – 2020

| Municipio | 2016            |              | 2017            |              | 2018            |              | 2019            |              | 2020            |              |
|-----------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
|           | <i>Cabecera</i> | <i>Resto</i> | <i>Cabecera</i> | <i>Resto</i> | <i>Cabecera</i> | <i>Resto</i> | <i>Cabecera</i> | <i>Resto</i> | <i>Cabecera</i> | <i>Resto</i> |
| Tunja     | 184080          | 7798         | 187689          | 7807         | 191323          | 7814         | 195123          | 7816         | 198973          | 7818         |
| Duitama   | 103063          | 10042        | 103552          | 9964         | 104015          | 9939         | 104445          | 9968         | 104828          | 10049        |
| Paipa     | 19272           | 11749        | 19587           | 11710        | 19897           | 11685        | 20202           | 11666        | 20500           | 11664        |
| Sogamoso  | 98500           | 14290        | 98411           | 13876        | 98281           | 13518        | 98110           | 13226        | 97900           | 12985        |

(“Proyecciones Municipales.pdf”, s/f)

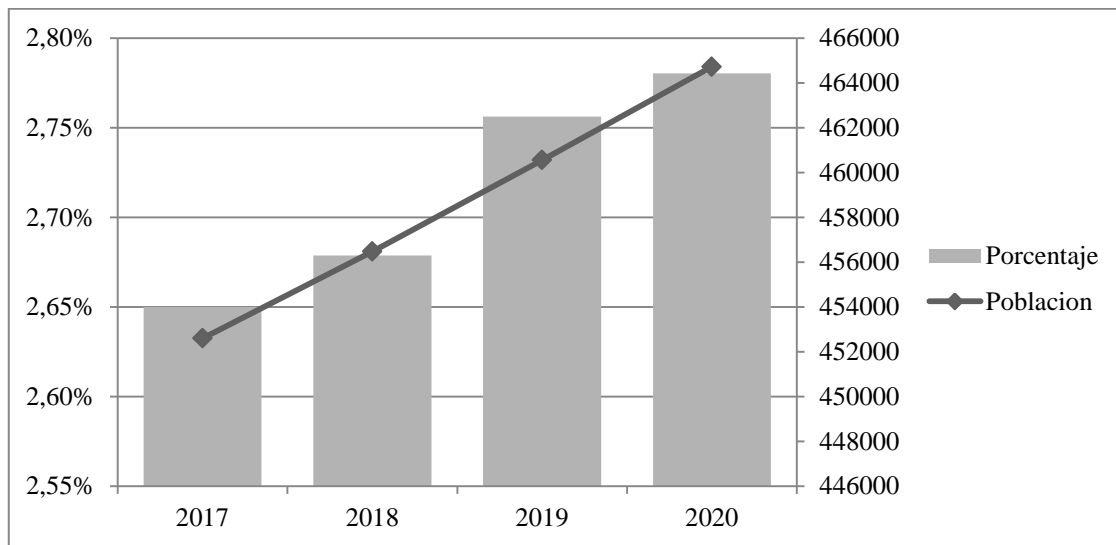
Para dar un análisis gráfico de estas proyecciones, a continuación se presenta un diagrama de barras en donde se puede contextualizar este crecimiento poblacional sumando la cabecera y el resto del municipio:



**Gráfica 4.** Resultados censo poblacional de Boyacá 2016 – 2020

(“Construcción del autor”)

Al realizar un análisis más a detalle, donde se mide el crecimiento de la población por el año siguiente en los municipios, se establece que para el año 2017 tendrá un crecimiento porcentual del 2,65%, para el 2018 del 2,68%, 2019 con 2,76% y para el 2020 con el 2,78%, por lo que en promedio la región contara con un crecimiento poblacional del 2,72% anual. Este resumen estadístico se visualiza mediante el siguiente gráfico:



**Gráfica 5.** Tendencia de crecimiento poblacional en Boyacá

(“Construcción del autor”)

**2.1.1.2. Población potencial.**

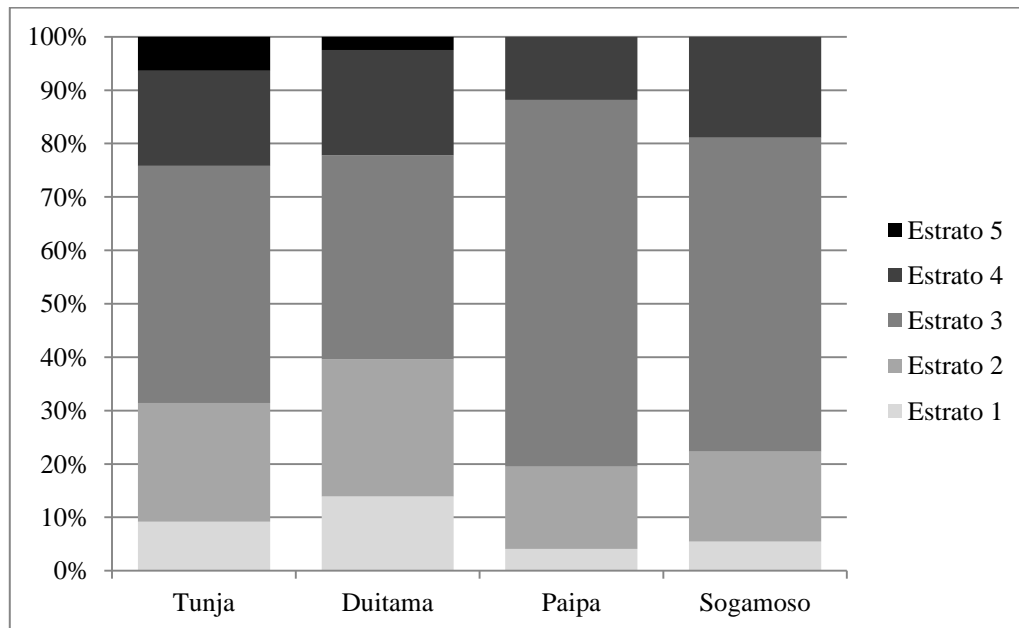
El mercado potencial en el departamento de Boyacá serán las familias ubicadas entre los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 escogidos en base a los precios de los productos a ofrecer por Brocheta Gourmet. Datos arrojados por el Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional (CENAC) muestran una distribución porcentual de los hogares residentes en la cabecera municipal del departamento de Boyacá según el estrato donde habitan que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 7.** Estratos socioeconómicos en Boyacá

| Municipio | Estrato Socioeconómico |       |       |       |      |
|-----------|------------------------|-------|-------|-------|------|
|           | 1                      | 2     | 3     | 4     | 5    |
| Tunja     | 9,2%                   | 22,2% | 44,4% | 17,8% | 6,4% |
| Duitama   | 13,9%                  | 25,7% | 38,2% | 19,7% | 2,5% |
| Paipa     | 4,1%                   | 15,4% | 68,7% | 11,8% | NA   |
| Sogamoso  | 5,5%                   | 16,8% | 58,8% | 18,9% | NA   |

(“Medición integral departamento de Boyacá”, s/f)

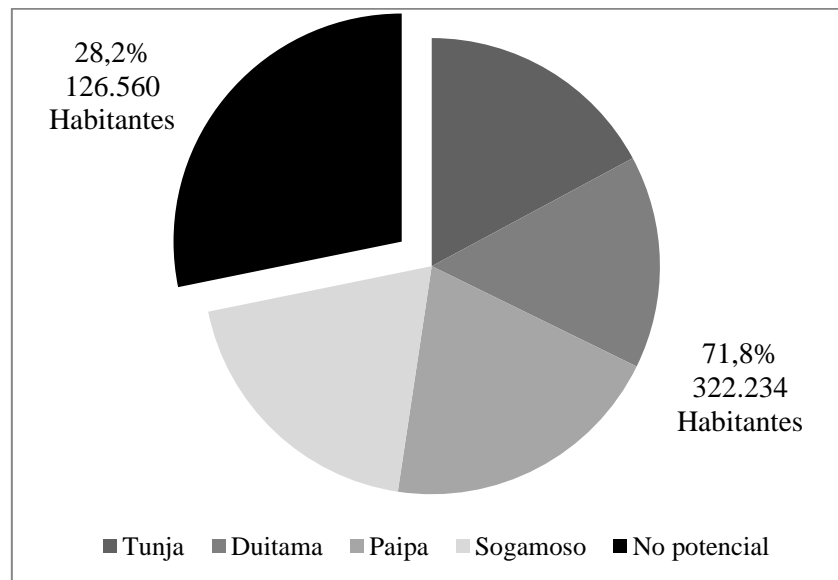
Estas cifras arrojan el siguiente grafico estadístico donde se puede evidenciar la magnitud de mercado potencial a la que le proyecto puede impactar:



**Gráfica 6.** Estratos socioeconómicos en Boyacá

(“Construcción del autor”)

Con un análisis más a detalle, se puede inferir que de la población del departamento boyacense por parte de Tunja se abarcaría el 68,6%, para Duitama el 60,4%, para Paipa el 80,5% y Sogamoso el 77,7% del mercado potencial. Por tal razón se deduce que en márgenes porcentuales, la población potencial de Boyacá sería del 71,8% de la población total que se refleja en el siguiente gráfico circular:



**Gráfica 7.** Población potencial de Boyacá

(“Construcción del autor”)

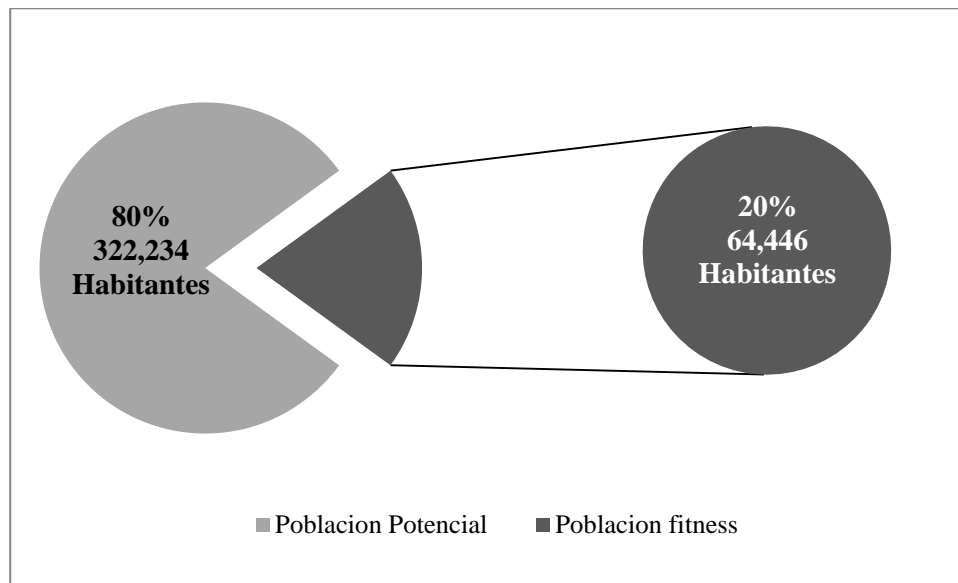
### 2.1.1.3. Población objetivo.

La población objetivo a la cual impactar, va a estar focalizada en personas que lleven una vida de cultura de autocuidado, que se preocupen por su salud en lo que ingieren y que realicen regularmente ejercicio en zonas deportivas, gimnasios o incluso en su misma casa. Estas personas serán la base para que a futuro atraigan más clientes que empiecen a preocuparse por su calidad de vida. Según estudios realizados por el Ministerio de Salud y Protección Social, una de cada cinco



personas en Boyacá realizan alguna actividad física y/o están preocupados por su alimentación. (“Análisis de Situación Salud Boyacá.pdf”, s/f)

Basados en la población potencial estimada en un 71,8% equivalente a 322.234 personas entre los estratos 3, 4 y 5 para el año 2016, se asume que según estudios del ministerio, la población *fitness* será del 20% de las 322.234 potenciales equivalente a 64.446 personas. Este análisis se plasma en el siguiente grafico circular para su mejor visualización frente a nuestra población potencial:

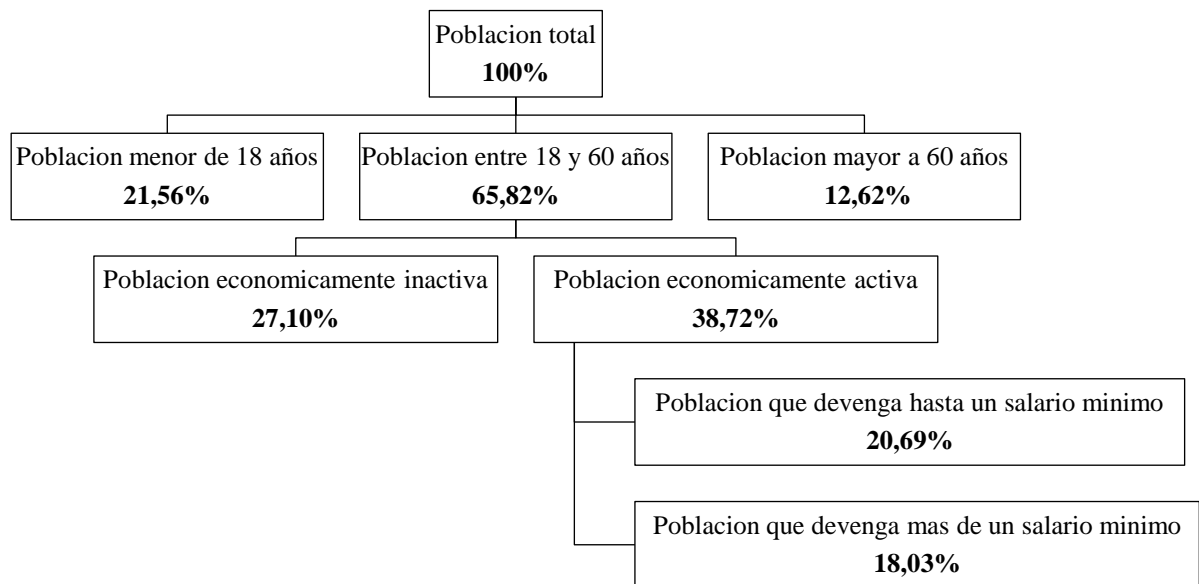


**Gráfica 8.** Población fitness de Boyacá

(“Construcción del autor”)

Aunque este producto a ofrecer es para el disfrute y deleite de toda la familia, se optó por sacar de la población objetivo a las personas menores de 18 años por no contar con poder de decisión familiar y además devengar un salario, como también a las personas mayores de 60 años por la posibilidad de no querer cambiar sus costumbres o tradiciones autóctonas del departamento, prefiriendo seguir su gastronomía cotidiana.

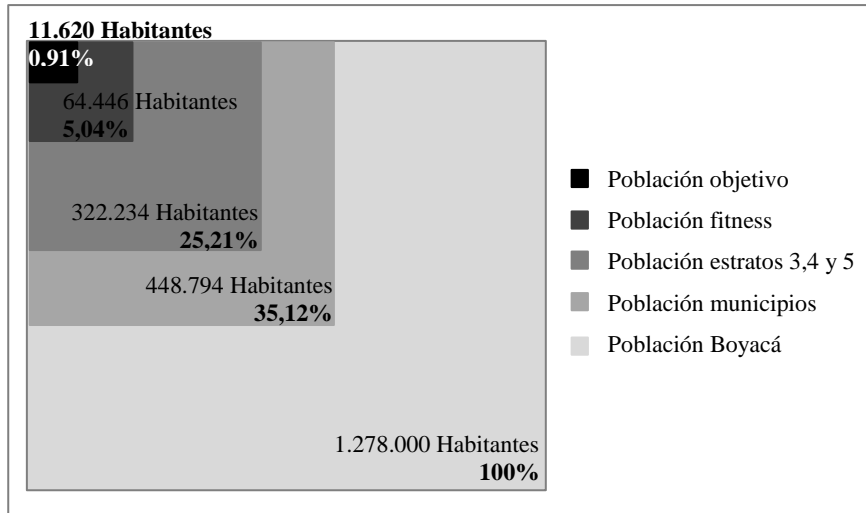
El siguiente análisis se remite a los datos ofrecidos en el censo realizado por el DANE, acerca del porcentaje de población ubicada entre las edades de 18 a 60 años equivalente al 65,82%, además de verificar quienes cuentan con un salario estable que les permita acceder a este tipo de servicios, optando por gente que devengue más de un salario mínimo legal. A continuación se detalla la caracterización laboral con la que cuenta el departamento y cuyos resultados aportaran significativamente a la población objetivo final a la cual el proyecto quiere impactar:



**Figura 8.** Caracterización del mercado laboral en Boyacá

(“COLOMBIA - Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2015 - Información general”, s/f)

Estos datos arrojan que el 18,03% de la población Boyacense tendría acceso a la compra de los productos ofrecidos por Brocheta Gourmet, que referidos frente a la población *fitness* de 64.446 habitantes, se reduce al final solo a 11.620 personas equivalentes a la población objetivo. En el siguiente gráfico se resumen los estudios poblacionales que permitieron al proyecto establecer esta población objetivo a fin de impactar sobre la misma el producto a ofrecer, y que al tiempo ellos incidan en atraer más clientes potenciales a los diferentes establecimientos ubicados en el departamento para así cumplir con las metas financieras propuestas:



**Gráfica 9.** Estudios poblacionales de Boyacá – Población objetivo

(“Construcción del autor”)

Para indagar de una forma más asertiva y al tiempo respaldar los estudios preliminares efectuados sobre la población objetivo a impactar, se realizó una encuesta inicial a 146 personas del departamento de Boyacá, de los cuales se descartaron a 32 de las mismas por no estar devengando con más de un salario mínimo, no ubicarse en los estratos 3, 4 y 5, y/o no estar dentro del rango de edades del estudio (entre 18 y 60 años), para que al final se arrojaran datos estadísticos de 114 personas encuestadas. Las preguntas a lugar con sus respectivos resultados fueron las siguientes:

**Pregunta 1:** ¿En qué actividad laboral se desempeña actualmente?

**Empleado:** 57 pers.      **Ejecutivo:** 23 pers.      **Empresario:** 4 pers.      **Informal:** 30 pers.

**Pregunta 2:** ¿Entre que rango de edades se encuentra?

**18-25:** 65 pers.      **25-35:** 23 pers.      **35-45:** 9 pers.      **45-60:** 17 pers.

**Pregunta 3:** ¿Cuánto salarios mínimos legales devenga?

**Entre 1 y 2:** 54 pers.      **Entre 2 y 3:** 41 pers.      **Entre 3 y 4:** 19 pers.      **Más de 4:** 0 pers.

**Pregunta 4:** ¿Dónde consume alimentos normalmente?

**Casa:** 23 pers.      **Restaurante:** 61 pers.      **Cafetería:** 13 pers.      **Informal:** 17 pers.

**Pregunta 5:** ¿Con que frecuencia en la semana consume alimentos saludables?

**1 - 2 días:** 36 pers.      **2 - 3 días:** 43 pers.      **3 - 5 días:** 12 pers.      **5 - 7 días:** 23 pers.

**Pregunta 6:** ¿Con que frecuencia en la semana realiza alguna actividad física?

**1 - 2 días:** 56 pers.      **2 - 3 días:** 21 pers.      **3 - 5 días:** 32 pers.      **5 - 7 días:** 5 pers.

**Pregunta 7:** ¿En que se basa para seleccionar un establecimiento de comidas?

**Precio:** 45 pers.      **Menú:** 38 pers.      **Atención:** 21 pers.      **Instalaciones:** 10 pers.

**Pregunta 8:** ¿Asistiría a un establecimiento que ofrezca solo menús nutritivos?

**Si:** 85 pers.      **No:** 29 pers.

Al realizar la tabulación de los resultados en una hoja de cálculo, se realizan los respectivos cruces y arrojan los siguientes resultados que pueden inferir en los hábitos diarios de los encuestados:

- El 75% de las personas asistirían a un restaurante que ofrezca en su carta solo menús nutritivos.
- El 54% de las personas al devengar más de un salario mínimo legal vigente, optan por consumir alimentos en restaurantes.
- El 73% de las personas cuando se dirigen a un restaurante, se fijan en el precio y en la variedad de menú ofrecida.
- El 20% de las personas consumen alimentos saludables todos los días.

### **2.1.2. Dimensionamiento demanda.**

Mediante el dimensionamiento de la demanda potencial del mercado se crea la hipótesis respecto a cuantas personas son las posibles compradoras del producto. Se basan en resultados de una encuesta realizada previamente para calcular este límite superior de la demanda real. Los parámetros de medición están basados sobre la fórmula:

$$Q = n \times p \times q$$

Donde

$Q$ : Demanda potencial.

$n$ : Número de compradores posibles para el mismo tipo de producto.

$p$ : Precio promedio del producto en el mercado.

$q$ : Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Para cada una de las líneas de productos a ofrecer por Brocheta Gourmet, se realizó una encuesta con una muestra de 72 personas que asisten a gimnasios del departamento de Boyacá cuyas preguntas fueron basados en productos alimenticios similares.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas para cada producto con su índice de demanda potencial calculado con el porcentaje mayoritario para cada pregunta, se tabulan los datos de demanda y además se muestra una gráfica representativa de curva de demanda para dar a conocer los precios que están dispuesto a pagar los consumidores:

a) *Pita especial*

**Pregunta 1:** ¿Estaría dispuesto a comprar una Hamburguesa nutritiva?

**SI:** 56 pers.

**NO:** 16 pers.

**Pregunta 2:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Hamburguesa nutritiva?

**\$25.000:** 11 pers.

**\$20.000:** 19 pers.

**\$15.000:** 26 pers.

**Pregunta 3:** ¿Con que frecuencia asistiría en la semana a comer una Hamburguesa nutritiva?

**1 veces:** 30 pers.

**2 veces:** 17 pers.

**3 veces:** 9 pers.

$n$ : 56 personas

$p$ : \$15.000

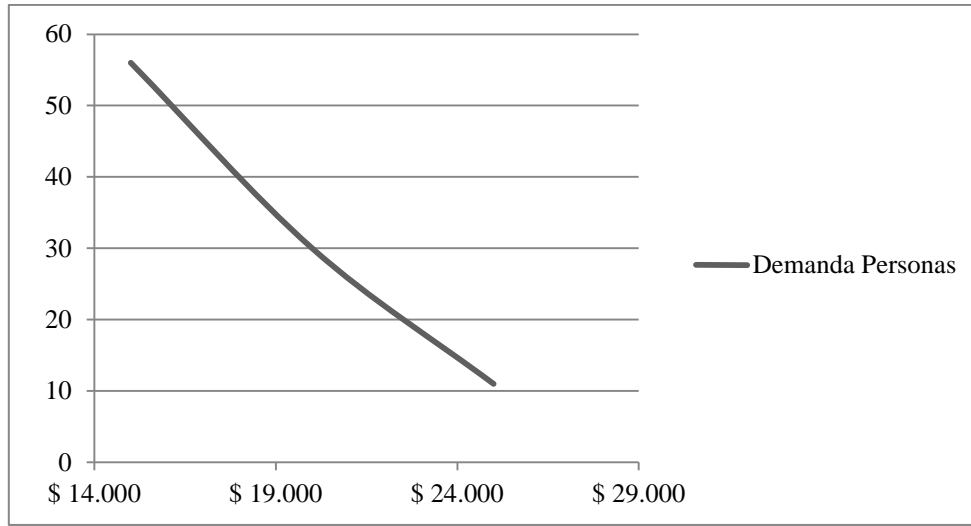
$q$ : 1 veces por semana

Demanda potencial  $Q = 56 \times 15.000 \times 1 = \$840.000$  por semana

**Tabla 8.** Demanda para precios de Pita especial

| <b>Precio unidad</b>    | \$ 25.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 15.000,00 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Demanda personas</b> | 11           | 30           | 56           |

("Construcción del autor")



**Gráfica 10.** Demanda para precios de Pita especial

("Construcción del autor")

*b) Wrap Especial*

**Pregunta 4:** ¿Estaría dispuesto a comprar un Wrap nutritivo?

**SI:** 45 pers.                      **NO:** 27 pers.

**Pregunta 5:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Wrap nutritivo?

**\$18.000:** 10 pers.              **\$16.000:** 16 pers.              **\$14.000:** 19 pers.

**Pregunta 6:** ¿Con que frecuencia asistiría en la semana a comer un Wrap nutritivo?

**1 veces:** 14 pers.              **2 veces:** 19 pers.              **3 veces:** 12 pers.

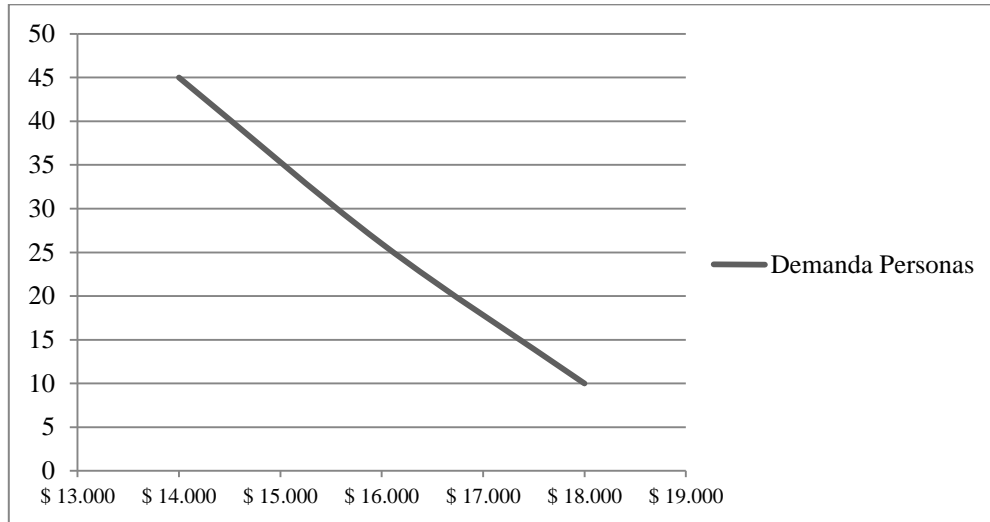
*n:* 45 personas                      *p:* \$14.000                      *q:* 2 veces por semana

Demanda potencial  $Q = 45 \times 14.000 \times 2 = \$1'260.000$  por semana

**Tabla 9.** Demanda para precios de Wrap especial

| <b>Precio unidad</b>    | \$ 18.000,00 | \$ 16.000,00 | \$ 14.000,00 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Demanda personas</b> | 10           | 26           | 45           |

("Construcción del autor")



**Gráfica 11.** Demanda para precios de Wrap especial

("Construcción del autor")

c) *Bandeja Mixta*

**Pregunta 7:** ¿Estaría dispuesto a comprar un Sándwich nutritivo?

**SI:** 51pers.                      **NO:** 21 pers.

**Pregunta 8:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Sándwich nutritivo?

**\$18.000:** 8 pers.              **\$16.000:** 18 pers.              **\$14.000:** 25 pers.

**Pregunta 9:** ¿Con que frecuencia asistiría en la semana a comer un Sándwich nutritivo?

**1 veces:** 17 pers.              **2 veces:** 21 pers.              **3 veces:** 13 pers.

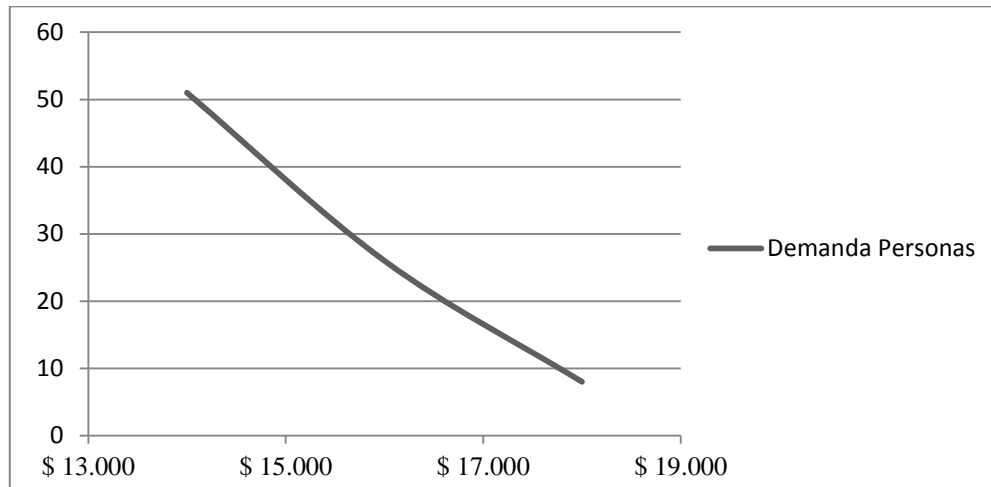
*n:* 51 personas              *p:* \$14.000              *q:* 2 veces por semana

Demanda potencial  $Q = 51 \times 14.000 \times 2 = \$1'428.000$  por semana

**Tabla 10.** Demanda para precios de Bandeja mixta

|                         |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Precio unidad</b>    | \$ 18.000,00 | \$ 16.000,00 | \$ 14.000,00 |
| <b>Demanda Personas</b> | 8            | 26           | 51           |

("Construcción del autor")



**Gráfica 12.** Demanda para precios de Bandeja mixta

("Construcción del autor")

d) *Ensalada Mediterránea*

**Pregunta 10:** ¿Estaría dispuesto a comprar una Ensalada nutritiva?

**SI:** 69 pers.                      **NO:** 3 pers.

**Pregunta 11:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Ensalada nutritiva?

**\$22.000:** 17 pers.                      **\$17.000:** 23 pers.                      **\$12.000:** 29 pers.

**Pregunta 12:** ¿Con que frecuencia asistiría en la semana a comer una Ensalada nutritiva?

**1 veces:** 11 pers.                      **2 veces:** 25 pers.                      **3 veces:** 32 pers.

*n:* 69 personas                      *p:* \$12.000                      *q:* 3 veces por semana

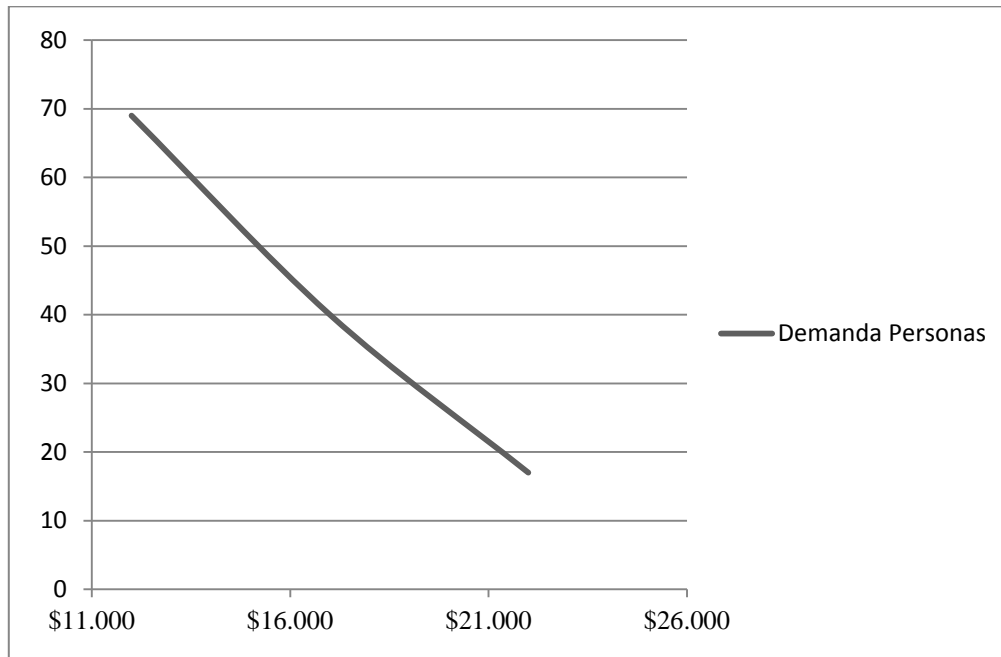
Demanda potencial  $Q = 69 \times 12.000 \times 3 = \$2'484.000$  por semana



**Tabla 11.** Demanda para precios de Ensalada mediterránea

| <b>Precio unidad</b>    | \$ 22.000,00 | \$ 17.000,00 | \$ 12.000,00 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Demanda Personas</b> | 17           | 40           | 69           |

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 13.** Demanda para precios de Ensalada mediterránea

(“Construcción del autor”)

**2.1.3. Dimensionamiento oferta.**

Se utilizan como objeto de estudio para realizar un dimensionamiento de oferta dos de las marcas con más reconocimiento dentro del departamento boyacense, El Corral y Subway, que son los establecimientos comerciales de comidas rápidas tradicionales que más afectan el mercado potencial, ya que cuentan con una amplia trayectoria en el mercado y un posicionamiento alto entre los demás establecimientos. Un beneficio a favor es que ambas marcas cuentan con un menú de comida rápida bajo en índices nutricionales y un servicio de atención tradicional.

A continuación se detalla en una tabla los distintos precios de los productos ofrecidos por estos establecimientos frente a la línea de productos de Brocheta Gourmet debido a su parecido en presentación y sabor.

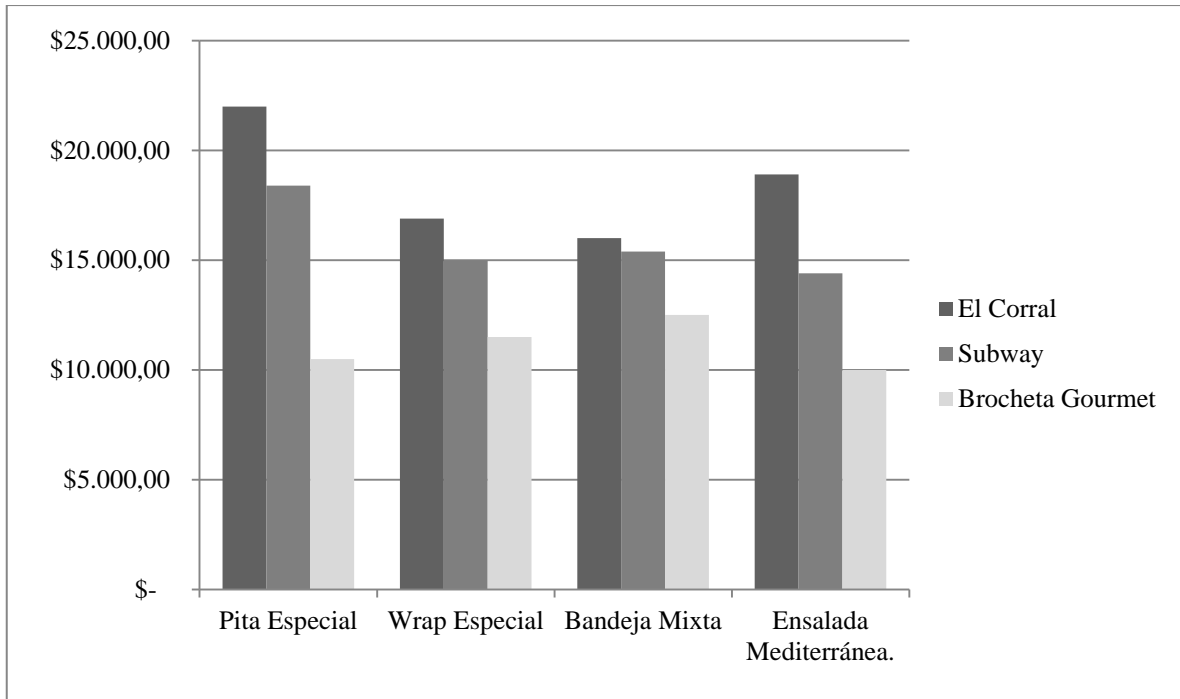
Estos montos se recolectan visitando cada restaurante ubicado en distintas partes de los municipios de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso, con los cuales se realiza un promedio a cada línea de productos para tabularlos y generar un análisis comparativo entre los precios ofertados:

**Tabla 12.** Precios comparativos por productos similares en distintos establecimientos

| <b>El Corral</b>    | <b>Subway</b>         | <b>Brocheta Gourmet</b>       |
|---------------------|-----------------------|-------------------------------|
| <i>Hamburguesas</i> | <i>Subs Premium</i>   | <i>Pita Especial</i>          |
| \$ 22.000.00        | \$ 18.400.00          | \$ 10.500.00                  |
| <i>Wraps</i>        | <i>Subs Favoritos</i> | <i>Wrap Especial</i>          |
| \$ 16.900.00        | \$ 15.000.00          | \$ 11.500.00                  |
| <i>Sándwich</i>     | <i>Subs Clásicos</i>  | <i>Bandeja Mixta</i>          |
| \$ 16.000.00        | \$ 15.400.00          | \$ 12.500.00                  |
| <i>Ensaladas</i>    | <i>Ensaladas</i>      | <i>Ensalada Mediterránea.</i> |
| \$ 18.900.00        | \$ 14.400.00          | \$ 10.000.00                  |

(“Construcción del autor”)

Se plasman estos datos en un diagrama de barras para visualizar los precios ofertados por los distintos establecimientos, incluido Brocheta Gourmet:



**Gráfica 14.** Precios comparativos por productos y establecimientos

(“Construcción del autor”)

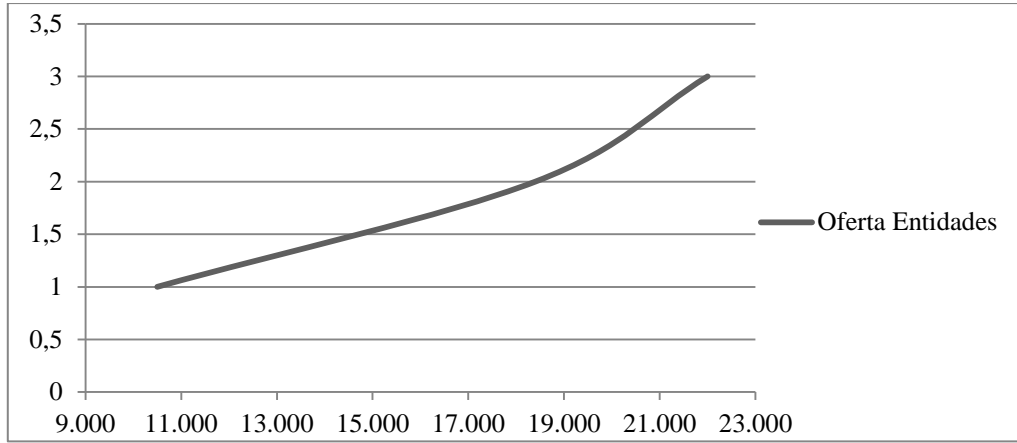
Con base en los datos arrojados por la encuesta realizada mencionada anteriormente, se establecen los parámetros para realizar la curva de oferta dependiendo de los montos máximos que estarían dispuestos a ofertar los diferentes establecimientos. De igual forma se tienen en cuenta las líneas base de productos Brocheta Gourmet para realizar el análisis comparativo donde se tabulan los datos y se grafican a continuación:

*a) Pita especial*

**Tabla 13.** Oferta de precios de Pita especial

|                         |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Precio unidad</b>    | \$ 22.000,00 | \$ 18.400,00 | \$ 10.500,00 |
| <b>Oferta Entidades</b> | 3            | 2            | 1            |

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 15.** Oferta de precios de Pita especial

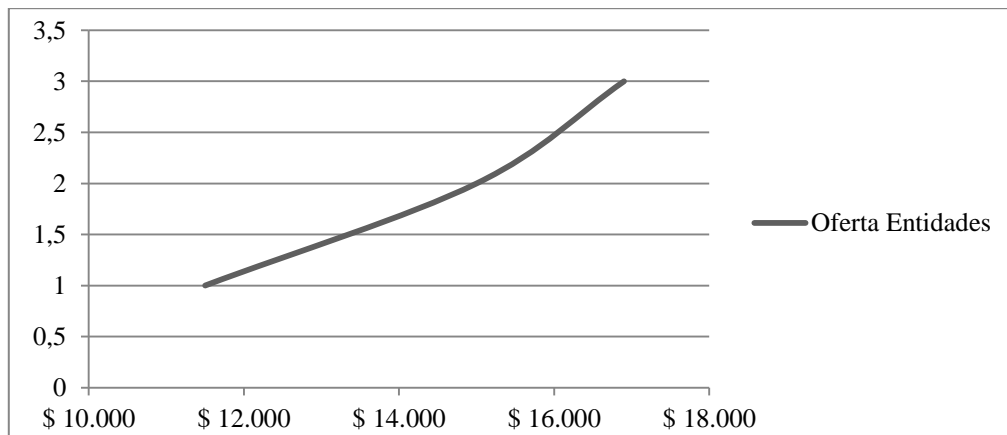
(“Construcción del autor”)

*b) Wrap especial*

**Tabla 14.** Oferta de precios de Wrap especial

|                         |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Precio unidad</b>    | \$ 16.900,00 | \$ 15.000,00 | \$ 11.500,00 |
| <b>Oferta Entidades</b> | 3            | 2            | 1            |

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 16.** Oferta de precios de Wrap especial

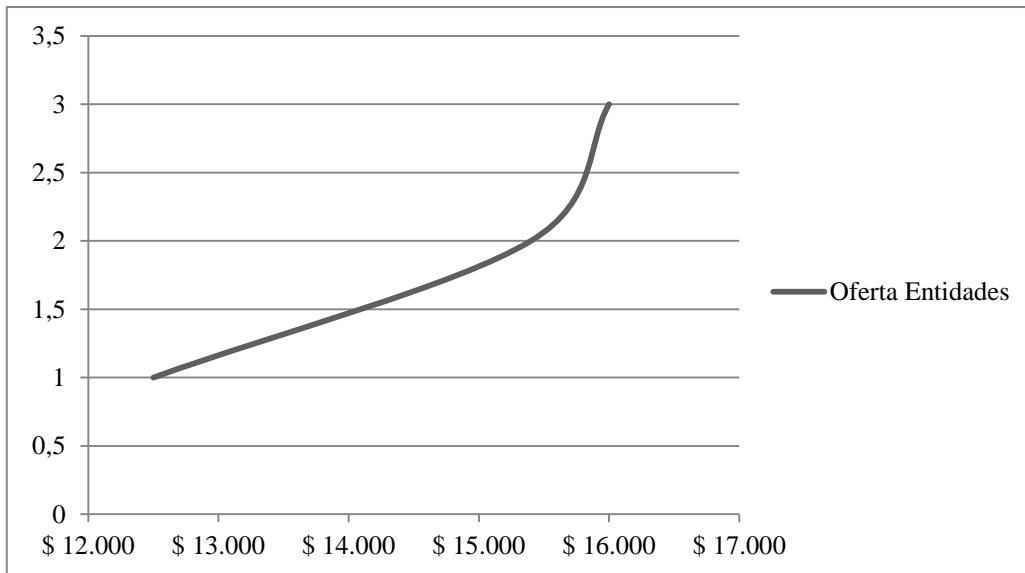
(“Construcción del autor”)

c) *Bandeja mixta*

**Tabla 15.** Oferta de precios de Bandeja mixta

|                         |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Precio unidad</b>    | \$ 16.000,00 | \$ 15.400,00 | \$ 12.500,00 |
| <b>Oferta Entidades</b> | 3            | 2            | 1            |

("Construcción del autor")



**Gráfica 17.** Oferta de precios de Bandeja mixta

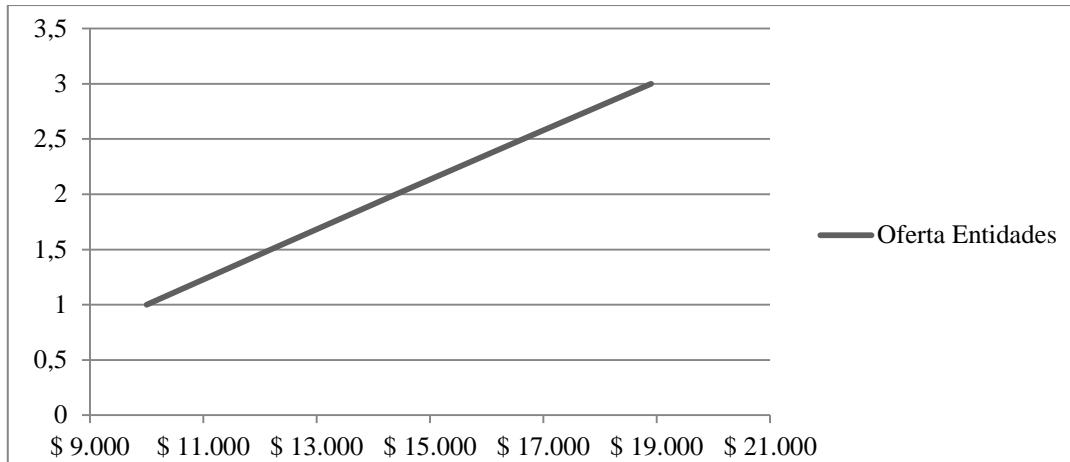
("Construcción del autor")

d) *Ensalada mediterránea*

**Tabla 16.** Oferta de precios de Ensalada mediterránea

|                         |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Precio unidad</b>    | \$ 18.900,00 | \$ 14.400,00 | \$ 10.000,00 |
| <b>Oferta Entidades</b> | 3            | 2            | 1            |

("Construcción del autor")



**Gráfica 18.** Oferta de precios de Ensalada mediterránea

(“Construcción del autor”)

#### 2.1.4. Competencia – Precios.

Uno de los aspectos a tener en cuenta para el éxito del proyecto y en general del modelo de negocio, es el costo que implica para el cliente final adquirir el producto. Para determinar el precio de cada producto se tienen en cuenta factores como el costo de materiales (materia prima), mano de obra directa (MOD) aplicada al mismo y los costos indirectos de fabricación (CIF) correspondientes. Este análisis se realizó con el fin de obtener el retorno sobre la inversión (ROI) y un margen financiero que de soporte a la operación del proyecto, con el fin de competir dentro del sector de las comidas.

Después del análisis de precios de los competidores directos del sector en las ciudades definidas, se ha determinado un precio con un margen promedio de 34% menos por debajo de sus productos, siendo estos muy competitivos por la propuesta de valor ofrecida. Los costos totales de fabricación por producto incluyen materias primas y empaques, según las tablas de ingredientes nombradas en la aplicación del estado del arte (2.1.14.1. platos a ofrecer). La diferencia entre el precio ofrecido y el costo debe dejar un margen o gap que alcance absorber los demás costos

implicados (CIF y MOD). A continuación se presenta una tabla donde se enseñan los costos de producción por producto y su precio de venta:

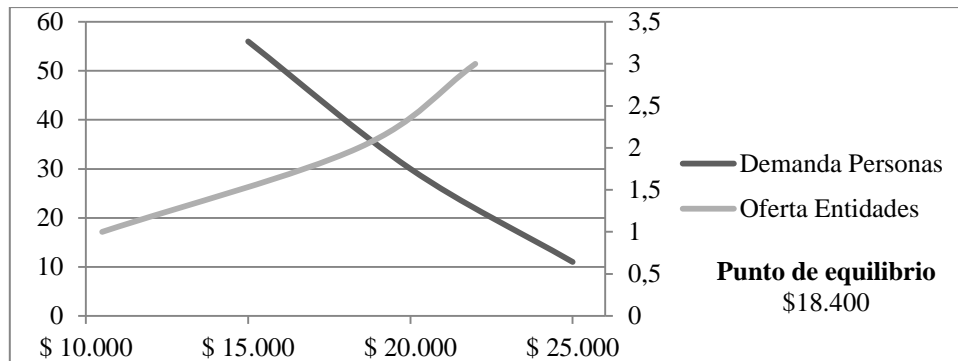
**Tabla 17.** Estrategia de precio

| ESTRATEGIA DE PRECIO BROCHETA GOURMET |                     |              | COMPARATIVO DE PRECIOS |              |              |              |
|---------------------------------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Producto                              | Costo de Producción | Precio Venta | Subway                 |              | Corral       |              |
|                                       |                     |              | Precio venta           | %diferencial | Precio venta | %diferencial |
| Producto LINEA: Pita Especial         | \$ 2.956,41         | \$ 10.500,00 | \$ 18.400,00           | 43%          | \$ 22.000,00 | 52%          |
| Producto LINEA: Wrap Especial         | \$ 2.856,41         | \$ 11.500,00 | \$ 15.400,00           | 25%          | \$ 16.900,00 | 32%          |
| Producto LINEA: Bandeja Mixta         | \$ 4.009,35         | \$ 12.500,00 | \$ 15.400,00           | 19%          | \$ 16.000,00 | 22%          |
| Producto LINEA: Ensalada Mediterránea | \$ 1.949,46         | \$ 10.000,00 | \$ 14.400,00           | 31%          | \$ 18.900,00 | 47%          |

(“Construcción del autor”)

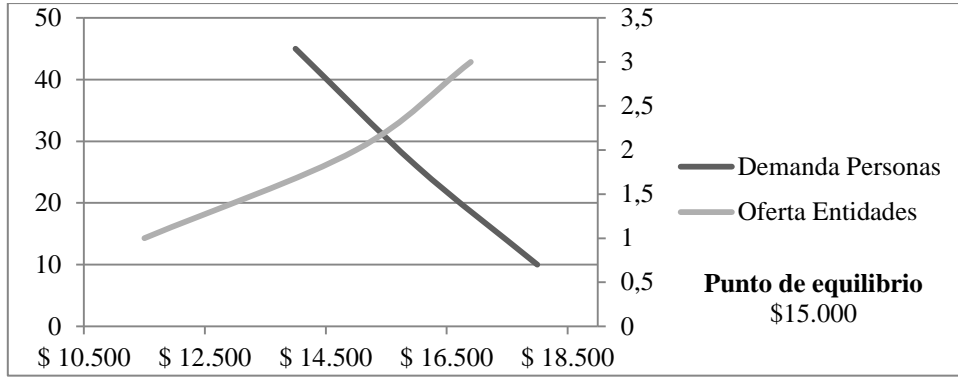
**2.1.5. Punto equilibrio oferta – demanda.**

El punto en que se cruzan las curvas de oferta y demanda nos dará el precio de equilibrio del mercado, es decir, que la cantidad ofrecida y la demandada de los productos es la misma. A continuación se realiza el cruce de curvas para cada uno de los productos siguiendo la línea de productos a ofrecer por Brocheta Gourmet:



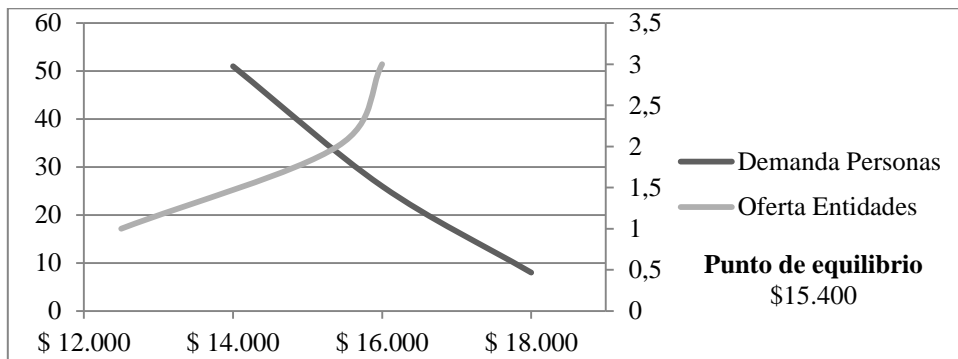
**Gráfica 19.** Punto de equilibrio oferta y demanda de Pita especial

(“Construcción del autor”)



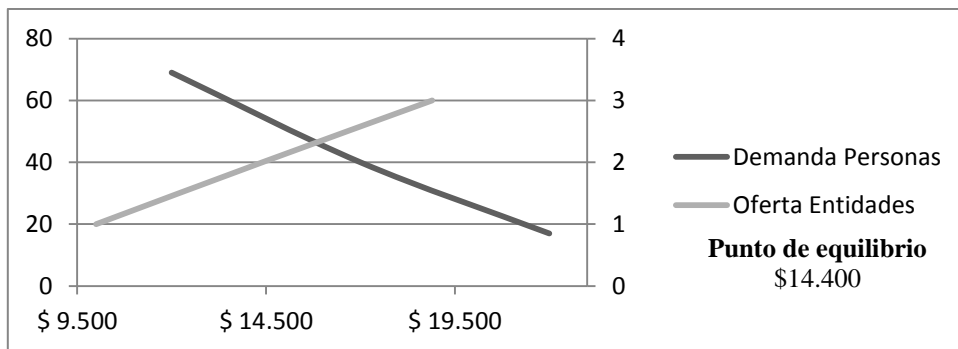
**Gráfica 20.** Punto de equilibrio oferta y demanda de Wrap especial

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 21.** Punto de equilibrio oferta y demanda de Bandeja mixta

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 22.** Punto de equilibrio oferta y demanda de Ensalada mediterránea

(“Construcción del autor”)



## 2.2. Estudio Técnico

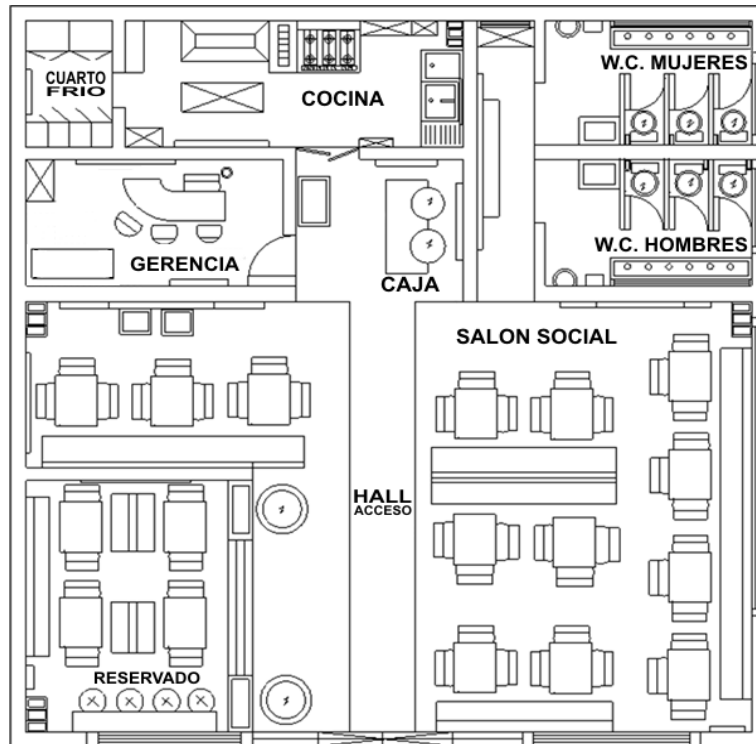
### 2.2.1. Diseño conceptual del producto.

El proceso de diseño conceptual consiste esencialmente en obtener una solución al problema planteado por el proyecto a partir de las especificaciones, requisitos y necesidades trazadas. Esta fase conceptual será la etapa en la que se especificará a detalle el producto a ofrecer, donde se une el conocimiento práctico junto con la ciencia de ingeniería. El proceso conceptual se caracteriza por varios niveles de abstracción, información incompleta e incertidumbre. Los resultados del diseño conceptual se emplean directamente en la fase de diseño preliminar, de detalle y el prototipado. (French, 2013, p. 125)

A continuación se detallarán los platos a ofrecer por la cadena de restaurantes, el modelo de autoservicio a implementar y el diseño arquitectónico a replicar en los diferentes locales.

#### 2.2.1.1. *Diseño arquitectónico replicable.*

Por medio de un diseño arquitectónico replicable para toda la cadena de restaurantes, se presenta la distribución de planta en la cual se podrá observar la zona de atención al público, que será un amplio salón social, con espacio para un restaurante con baños que pueda adaptarse a los requerimientos de Brocheta Gourmet. Contará con un área amplia para la cocina y dotación de la misma donde se encontraran las neveras, hornos, parrillas, campanas extractoras, mesones, estantes, insumos, etc. Y una pequeña adecuación de una oficina con sala de juntas, para la gerencia. Este diseño está basado sobre un área mínimo de 30 mts<sup>2</sup>, por lo que en la búsqueda de los locales, se opta por conseguir con mínimo esta área para lograr replicar el diseño arquitectónico. Toda la ambientación hace parte del posicionamiento de la marca, por lo que los diseños interiores serán exclusivos y serán replicables en toda la cadena de restaurante.



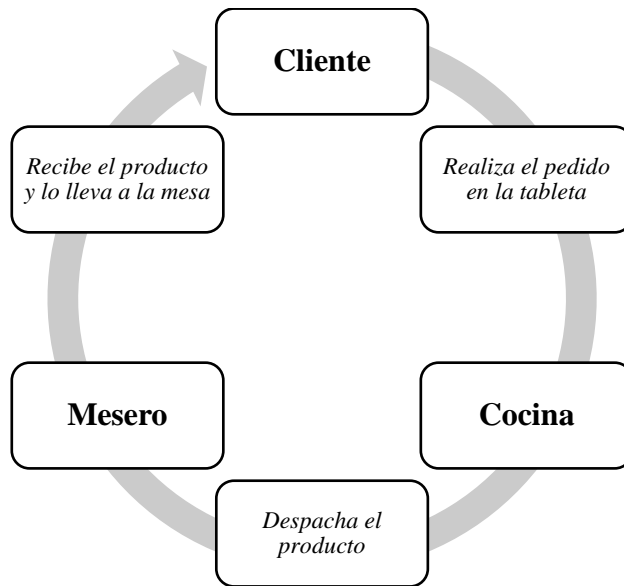
**Figura 9.** Distribución de planta del modelo arquitectónico replicable

(“Construcción del autor”)

### ***2.2.1.2. Modelo de autoservicio a implementar.***

Se quiere implementar un modelo de autoservicio, en donde se optimicen los tiempos que los consumidores suelen esperar para ser atendidos y para la entrega de su pedido. Para ello se utilizan interfaces graficas de usuario por medio de tabletas electrónicas ubicadas en cada mesa, programadas con la variedad de productos ofrecidos, en las cuales se puede seleccionar el producto a consumir. Una vez generada la orden por el usuario, esta llega directamente a la cocina, y se le mostrara al consumidor el tiempo aproximado en que la orden llegara directo a su mesa de la mano de los meseros, sin necesidad de que el cliente tenga que pararse a recogerlo. También se le informara la cantidad monetaria a pagar, y será el mesero quien recoja este dinero.

En ningún momento se está anulando el trabajo de mesero con este modelo, por el contrario, con esto se pretende brindar un servicio más cómodo para el consumidor, y al tiempo, un trabajo menos estresante para el empleado. Por medio de la siguiente ilustración, se resume el modelo de autoservicio planteado por el proyecto.



**Figura 10.** Modelo de atención de autoservicio

(“Construcción del autor”)

### 2.2.1.3. *Platos a ofrecer.*

Estos platos estarán basados en la selección de ingredientes nutritivos, con distintas presentaciones y focalizados a introducir en una dieta balanceada el kebab. Para la línea principal de platos, se ofrecerá inicialmente la Pita especial, El Wrap especial, la Bandeja mixta y la ensalada mediterránea.

A continuación se especificara la elaboración general e ingredientes a utilizar en cada plato mediante una breve explicación y una tabla de ingredientes por cada línea de plato a ofrecer:

a) *Pita especial*: Primero se preparan las especias con los vegetales al mismo tiempo que se pone a hervir el pollo y la carne, mezclándolo con la salsa preparada por el chef, para que adquiera una sazón consistente, el pan pita se abre a la mitad y se le agrega la salsa resultante de esta consistencia del pollo y la carne, a continuación se pican los vegetales y se procede a rellenar el pan dispuesto en papel servilleta, se decora con ajonjolí y pimentones. Cada plato debe contener:

**Tabla 18.** Ingredientes Pita especial

| Producto        | Cant. Consumo | Unid MP   | Presentación |
|-----------------|---------------|-----------|--------------|
| Aceite canola   | 10            | ML        | LT           |
| Carne adobada   | 100           | GR        | KG           |
| Cebolla         | 25            | GR        | KG           |
| CIF             | 1             | 1         | 1            |
| Champiñón       | 78            | GR        | KG           |
| Empaque         | 0             | UND       | UND          |
| Lechuga         | 50            | GR        | KG           |
| Lechuga Batavia | 50            | GR        | KG           |
| MOD             | 1             | 1         | 1            |
| Pan Pita        | 0             | UND       | KG           |
| Papel Plástico  | 0             | UND       | KG           |
| Pimentón        | 70            | GR        | KG           |
| Pollo Adobado   | 100           | GR        | KG           |
| Pomodoro        | 5             | GR        | KG           |
| Sal             | 0.5           | GR        | KG           |
| Salsa de ajo    | 0.5           | GR        | KG           |
| Salsa en Kebab  | 1             | GR        | KG           |
| Tomate          | 90            | <b>GR</b> | KG           |

(“Construcción del autor”)

b) *Wrap especial*: Se puede rellenar de diferentes carnes y vegetales. Se debe hervir el pollo y la carne, desmenuzar, luego de ello sofreírlo con aceite canola y salsas, cortar cebolla y tomate en julianas, lavar y desinfectar la lechuga, picar el pimentón y los champiñones, calentar la tortilla y ponerla sobre el recipiente encima la lechuga, carnes y vegetales. Cada plato debe contener:

**Tabla 19.** Ingredientes Wrap especial

| Producto        | Cant. Consumo | Unid MP | Presentación |
|-----------------|---------------|---------|--------------|
| Aceite canola   | 10            | ML      | LT           |
| Carne adobada   | 100           | GR      | KG           |
| Cebolla         | 25            | GR      | KG           |
| CIF             | 1             | 1       | 1            |
| Champiñón       | 78            | GR      | KG           |
| Empaque         | 0             | UND     | UND          |
| Lechuga         | 50            | GR      | KG           |
| Lechuga Batavia | 50            | GR      | KG           |
| MOD             | 1             | 1       | 1            |
| Pan Servilleta  | 1             | UND     | KG           |
| Papel Plástico  | 1             | UND     | KG           |
| Pimentón        | 70            | GR      | KG           |
| Pollo Adobado   | 100           | GR      | KG           |
| Pomodoro        | 5             | GR      | KG           |
| Sal             | 0.5           | GR      | KG           |
| Salsa de ajo    | 0.5           | GR      | KG           |
| Salsa en Kebab  | 1             | GR      | KG           |
| Tomate          | 90            | GR      | KG           |

(“Construcción del autor”)

c) *Bandeja mixta*: Como todos los ingredientes ya están porcionados y pesados para la elaboración de cada plato, se mezclan los ingredientes entre un o plástico extendiendo una cama de lechuga, se sofríe el pollo y la carne bajo las especias y salsas preparadas directamente por el chef quien es la persona que tiene la capacitación, se prepara el o junto con el pan pita y a los vegetales se les rocía vinagreta y se procede a servir con papas y decorado con ajonjolí. Cada plato debe contener:

**Tabla 20.** Ingredientes Bandeja mixta

| Producto        | Cant. Consumo | Unid MP | Presentación |
|-----------------|---------------|---------|--------------|
| Ajonjolí        | 75            | GR      | KG           |
| Carne adobada   | 100           | GR      | KG           |
| Cebolla         | 25            | GR      | KG           |
| CIF             | 1             | 1       | 1            |
| o               | 1             | UND     | UND          |
| Empaque         | 0             | UND     | UND          |
| Lechuga         | 80            | GR      | KG           |
| Lechuga Batavia | 80            | GR      | KG           |
| MOD             | 1             | 1       | 1            |
| Pan pita        | 1             | UND     | KG           |
| Papas           | 170           | GR      | KG           |
| Queso           | 50            | GR      | KG           |
| Pollo adobado   | 100           | GR      | KG           |
| Salsa de ajo    | 1             | GR      | KG           |
| Tenedor         | 1             | UND     | UND          |
| Tomate          | 100           | GR      | KG           |
| Vinagreta       | 2             | ML      | LT           |

(“Construcción del autor”)

d) *Ensalada mediterránea*: Picar la lechuga en cuadritos y colocarla en el plato, agregarle queso picado en cuadros y champiñones. Finalmente le echamos el aceite, el vinagre, la sal adornamos el plato con rebanadas de tomate y cebolla morada. Cada plato debe contener:

**Tabla 21.** Ingredientes Ensalada mediterránea

| Producto        | Cant. Consumo | Unid MP | Presentación |
|-----------------|---------------|---------|--------------|
| Queso parmesano | 30            | GR      | KG           |
| Champiñón       | 78            | GR      | KG           |
| CIF             | 1             | 1       | 1            |
| Cucharitas      | 1             | UND     | UND          |
| Plato           | 1             | UND     | UND          |
| Empaque         | 1             | UND     | UND          |
| Lechuga         | 100           | GR      | KG           |
| Lechuga Batavia | 100           | GR      | UND          |
| MOD             | 1             | 1       | 1            |
| Pan pita        | 1             | UND     | UND          |

(“Construcción del autor”)

### 2.2.2. Análisis y descripción del producto que se desea obtener.

Frente a la problemática planteada, se proyecta penetrar el mercado boyacense en el ámbito de comidas rápidas, ofreciendo un producto nutritivo con el fin de posicionar una nueva cadena de restaurantes en el sector, encaminado en ofrecer un servicio diferente y novedoso al cliente en el que se sienta a gusto dentro de los diferentes establecimientos localizados en el departamento de Boyacá. A continuación se establecen los resultados esperados con la implementación del proyecto.

### **2.2.2.1. Resultados esperados.**

a) Posicionar la marca de Brocheta Gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso mediante la implantación de un punto de venta en cada una de estas. Debido a la proyección urbanística de estas ciudades, se pretende introducir un producto novedoso dentro de la gastronomía boyacense, con el fin de alcanzar las metas financieras propuestas.

b) Comercializar una alternativa novedosa en comidas rápidas nutritivas, con productos seleccionados y fabricados en forma artesanal, con estándares rigurosos de calidad y que permitan contrarrestar los altos índices de obesidad, hipertensión, diabetes y otras enfermedades que se relacionan con la comida rápida tradicional. Se establecerán productos que provean una dieta balanceada, y que permita satisfacer el paladar del consumidor.

c) Proveer un modelo diferente, eficiente y tecnológico de servicio, en donde se optimicen considerablemente tiempos de solicitud y producción de órdenes, despertando la curiosidad consumista con productos novedosos dentro del nicho local, que permitan rapidez en el despacho del pedido dentro de una zona confortable sin el estrés que generan las largas esperas en los establecimientos tradicionales.

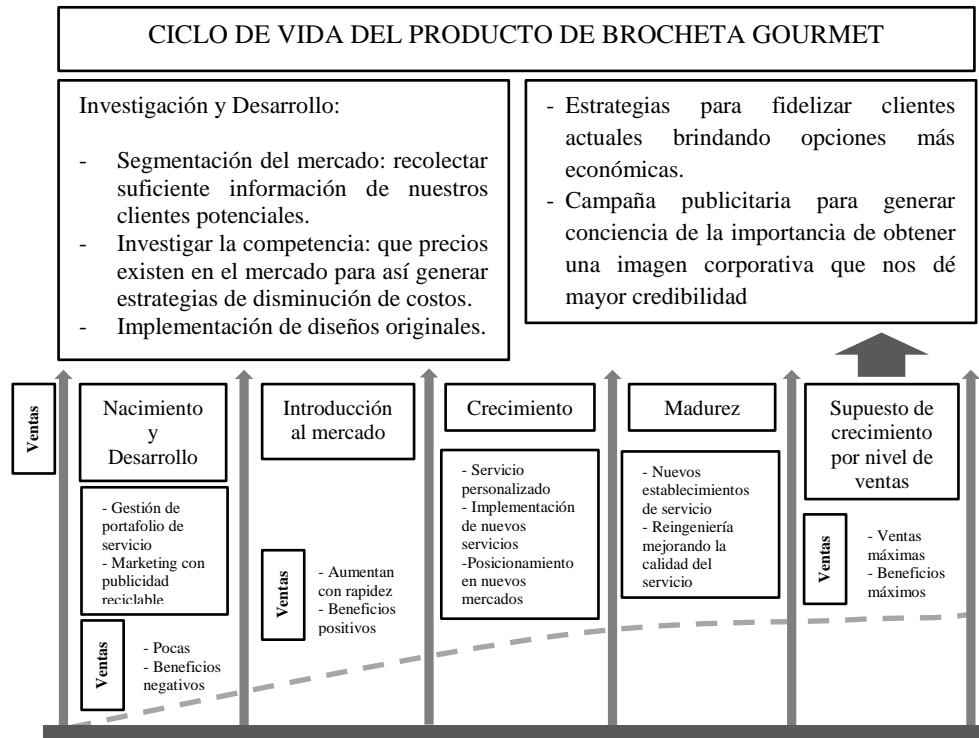
d) Contar con un área social cómoda y amplia, con una temática Oriental, que evoque la intención de origen del producto a ofrecer.

### **2.2.3. Análisis ciclo de vida del producto.**

El Análisis de Ciclo de Vida (ACV) es una herramienta metodológica que sirve para medir el impacto ambiental que puede ocasionar el producto a lo largo de todo su ciclo de vida. Se basa en la recopilación y análisis de las entradas y salidas del sistema para obtener unos resultados que muestren sus impactos ambientales potenciales, con el objetivo de poder determinar estrategias para la reducción de los mismos. (“Análisis de Ciclo de Vida y Huella de Carbono.pdf”, s/f)



A continuación se presenta un diagrama con el ciclo de vida del producto y su posterior análisis de cada fase del mismo:



**Figura 11.** Ciclo de vida del producto Brocheta Gourmet

(“Construcción del autor”)

a) *Nacimiento y desarrollo:* Fase previa a la salida al mercado brocheta gourmet hace su inversión en el desarrollo de la idea.

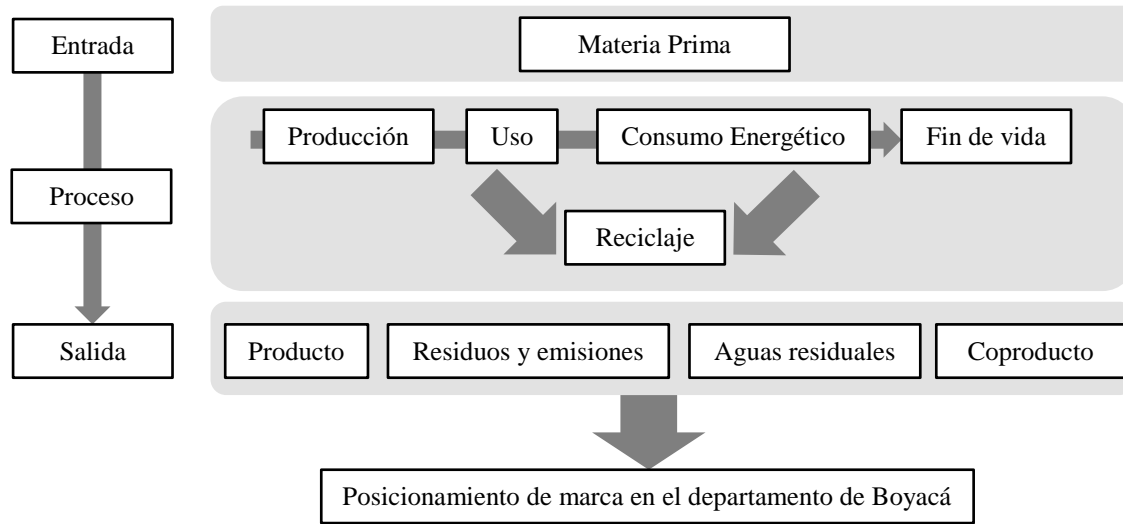
b) *Introducción en el mercado:* Comienzan las ventas pero tardan en aparecer los beneficios, debido a gastos en promoción y publicidad.

c) *Crecimiento:* El producto es aceptado, dando que las ventas y los beneficios aumentan.

d) *Madurez:* El crecimiento de ventas y beneficios que se realizan llegan a su tope máximo

e) *Supuesto de crecimiento por nivel de ventas:* Se garantiza la calidad del producto, cumpliendo siempre con las necesidades del cliente.

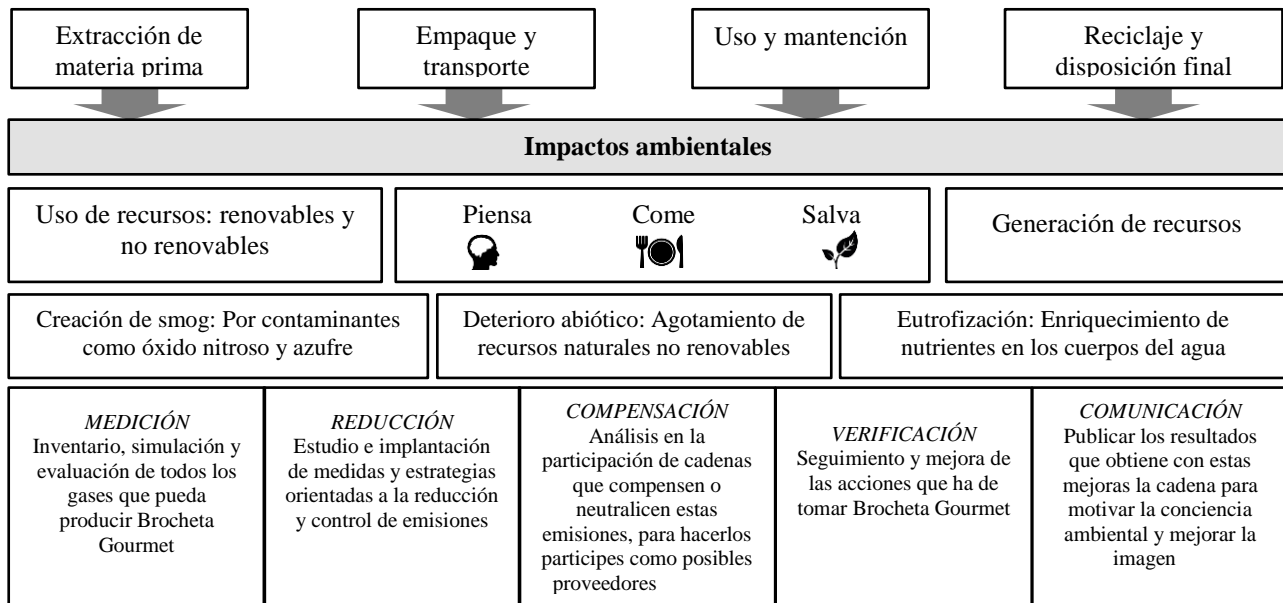
2.2.3.1. *Aplicación ISO14040-140407.*



**Figura 12.** Aplicación ISO 14040-140407 de Brocheta Gourmet

(“Construcción del autor”)

2.2.3.2. *PAS 2050.*

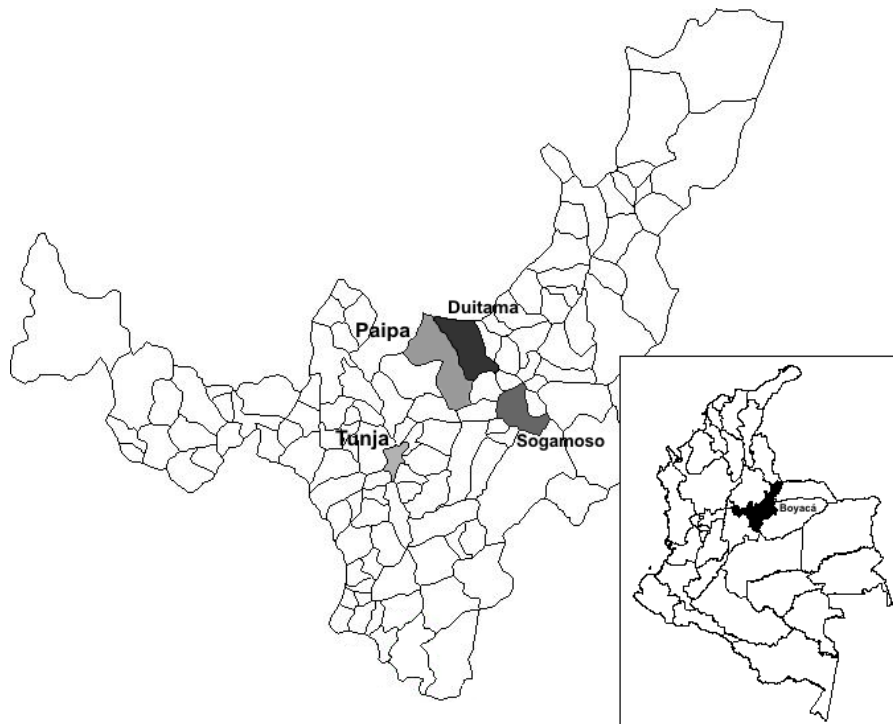


**Figura 13.** PAS 2050 Brocheta Gourmet

(“Construcción del autor”)

#### 2.2.4. Definición de Tamaño y Localización del proyecto.

Posicionar la cadena de restaurantes en las ciudades intermedias de Colombia, en donde el mercado actual de comidas rápidas no está tan extendido con las grandes cadenas multinacionales dedicadas a la comercialización de estos productos, es lo que facilitará la gestión para dar a conocer un producto novedoso, nutritivo y con una mejora significativa en la atención al cliente. Son los municipios de Duitama, Paipa y Sogamoso, junto con su capital Tunja del departamento de Boyacá, en donde son limitadas y con poca variedad las opciones de comida rápida nutritiva que se ofrece para quienes disfrutan de este tipo de alimentos.



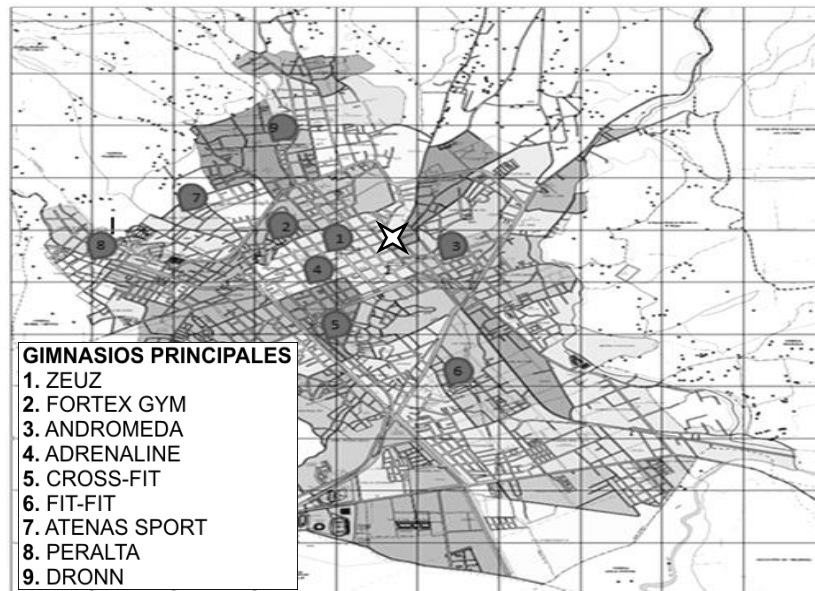
**Figura 14.** Mapa del departamento de Boyacá y municipios

(“Mapa departamental Boyacá”, s/f)

Realizando un sondeo del mercado potencial que puede acudir a cada restaurante, se optó por buscar las posibles locaciones en las que se puede establecer cada punto de venta. Para ello se realizó una búsqueda de gimnasios en cada uno de los municipios, en donde la cultura *fitness* está

más acogida por la población, y así poder localizar locales cercanos a estos. A continuación se detallan las locaciones encontradas en cada municipio:

a) *Duitama*: El lugar donde va a estar establecido Brocheta gourmet es en el centro de la ciudad a 2 cuadras del centro administrativo y colegios de primaria representativos de la perla de Boyacá, que cuenta con una excelente ubicación pese a estar en una zona muy concurrida y comercial, por ser nuevo el edificio (local esquinero), el cual cuenta con una excelente visual y localización. Alrededor de este se encuentran gimnasios que se ilustran en el siguiente mapa urbano, junto con la ubicación del local resaltado con la X:

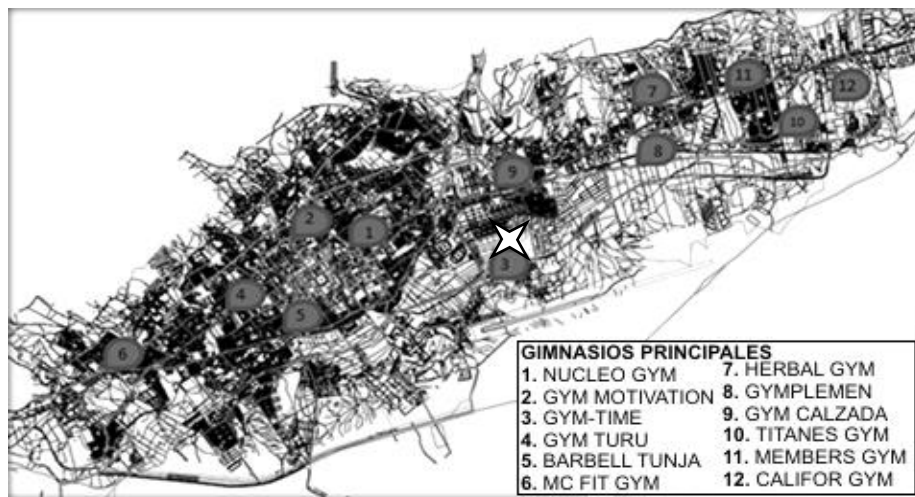


**Figura 15.** Ubicación de local en Duitama

(“Mapa urbano Duitama”, s/f)

b) *Tunja*: El local se encuentra ubicado en una de las arterias principales de la ciudad, la cual se encuentra en cercanía de los centros comerciales, haciendo de este un paso directo no solo a estos equipamientos comerciales si no a la vez institucionales (paso campus Santo Tomas, Colegio Cristo

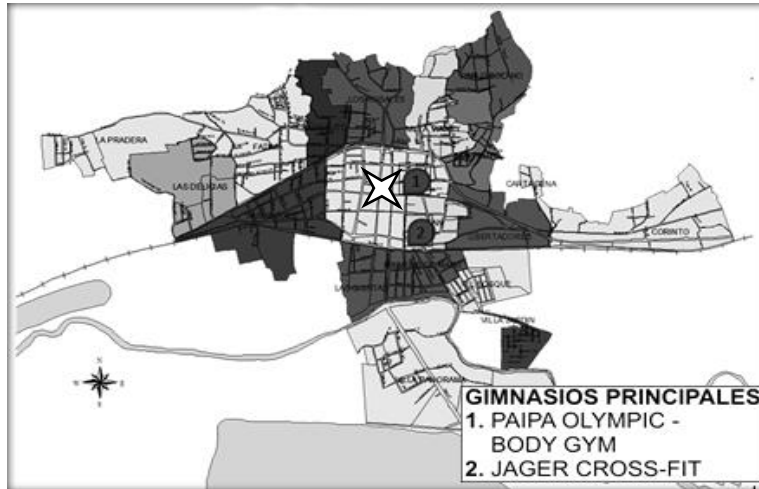
Rey, Universidad de Boyacá) y deportivos ya que en su vista frontal se encuentra el Estadio de la Independencia, canchas de tenis, por el oriente cuenta con la Glorieta de Tunja, la cual es un punto representativo ya que es quien conduce la vía a los diferentes municipios aledaños de la ciudad, contando con cercanía por el oriente con la UPTC y el colegio Normal Superior Santiago de Tunja. Alrededor de este se encuentran gimnasios que se ilustran en el siguiente mapa urbano, junto con la ubicación del local resaltado con la X:



**Figura 16.** Ubicación de local en Tunja

(“Plano de la ciudad de Tunja”, s/f)

c) *Paipa*: El lugar donde va a estar establecido Brocheta gourmet es en el centro de la ciudad de Paipa, a una cuadra de su centro administrativo y eje circular tanto peatonal como vehicular que conduce al principal atractivo de la ciudad, local esquinero. Alrededor de este se encuentran gimnasios que se ilustran en el siguiente mapa urbano, junto con la ubicación del local resaltado con la X:



**Figura 17.** Ubicación de local en Paipa

(“Paipa, Nuestro Municipio”, s/f)

d) *Sogamoso*: El local se encuentra ubicado por la carrera 11, quien es la vía más transitada por comercio de la ciudad de Sogamoso, en cercanía de su centro administrativo. Alrededor de este se encuentran gimnasios que se ilustran en el siguiente mapa urbano, junto con la ubicación del local resaltado con la X:



**Figura 18.** Ubicación de local en Sogamoso

(“Plano Sogamoso | BiblioCAD”, s/f)

### 2.2.5. Requerimiento para el desarrollo del proyecto.

El propósito de la gestión de requerimientos es asegurar que el proyecto cumplirá con las expectativas de los interesados, tanto externos como internos, siendo el proceso que garantiza el vínculo entre lo que esperan los clientes y usuarios, y lo que el equipo de proyecto desarrollara.

En la siguiente tabla se nombran los equipos, infraestructura, personal e insumos necesarios para la ejecución del proyecto. En la sección 3.3.8.6 del plan de adquisiciones se definen los ítems de equipos, infraestructura e insumos más a detalle, y en la sección 3.3.5.2 del plan de recursos humanos se definen los roles, responsabilidades y competencias del personal requerido para la ejecución del mismo.

**Tabla 22.**Requerimientos necesarios para el desarrollo del proyecto

| <i>Equipos</i>                           | <i>Infraestructura</i>  | <i>Personal</i>                        | <i>Insumos</i>  |
|--|-------------------------|--|-----------------|
| Horno Shawarma                           | Baldosa Cocina Azulejos | Gerente de Proyecto                    | Pan Servilleta  |
| Balanza Digital                          | Cemento- Arena          | Director Financiero                    | Pan Pita        |
| Congelador y Nevera Industrial           | Escritorio              | Director de Comunicaciones y logística | Queso Bloque    |
| Congelador Industrial con Mesón en Acero | Silla Oficina           | Contador                               | Queso Parmesano |
| Lavaplatos Industrial con Mesón en Acero | Kit Oficina             | Administrador                          | Carne De Res    |
| Freidor Industrial                       | Sillas Plástica         | Chef                                   | Carne De Cerdo  |
| Licuada Industrial                       | Mobiliario Urbano       | Auxiliares de Chef                     | Carne De Pavo   |
| Kit Cuchillos Cocina                     | Mesas Bebe              | Meseros                                | Pollo           |
| Cocina Industrial                        | Kit Primeros Auxilios   |  | Lechuga         |
| Kit Ollas Cocina                         | Publicidad              |  | Tomate          |
| Microondas                               | Caja Tacos              |  | Cebolla         |
| Estantes                                 | Extintor                |  | Pimentón        |
| Campana con Extractor de Olores          | Sanitarios              |  | Champiñón       |
| Implementos Cocina                       | Lavamanos               |  | Maíz            |
| Sartenes                                 | Encendedor- Apagador    |  | Aceite          |
| Tablas Para Picar                        | Pintura                 |  | Sal             |

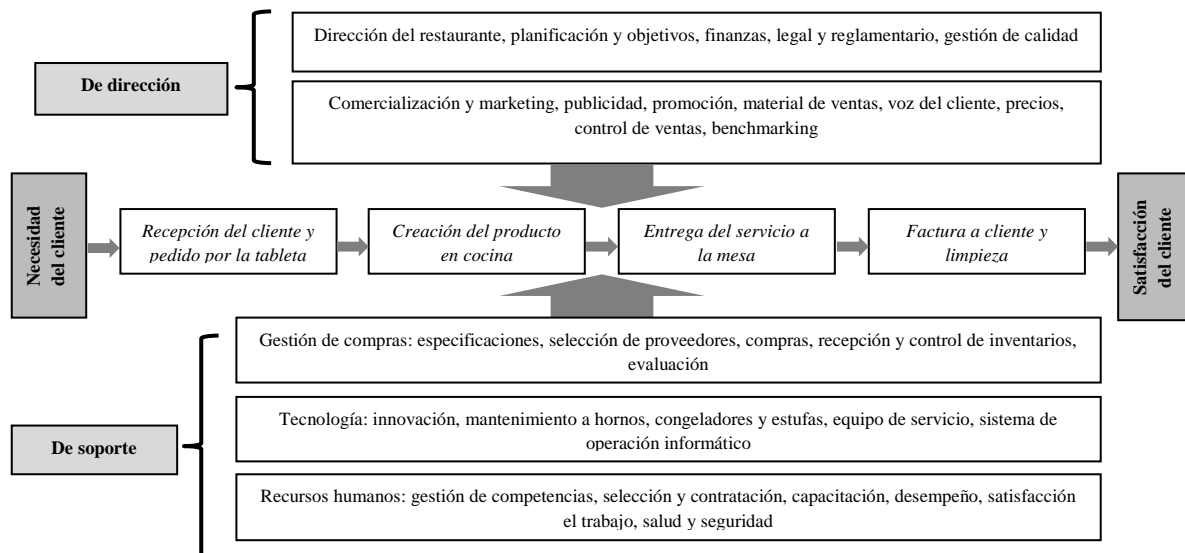
Continuación Tabla 21

| <i>Equipos</i>        | <i>Infraestructura</i> | <i>Personal</i> | <i>Insumos</i> |
|-----------------------|------------------------|-----------------|----------------|
| Recipientes Plásticos | Estuco Plástico        |                 | Azúcar         |
| Bandejas              | Tuberías               |                 | Color          |
| Cuchillo de Kebab     | Luminaria-Balas        |                 | Comino         |
| Computador            | Lockers                |                 | Vinagreta      |
| Teléfono              | Papeleras              |                 | Especias       |
| Sistema de Sonido     | Productos Aseo         |                 | Contenedores   |
| Computador PC Caja    |                        |                 | Cucharas       |
| Impresora             |                        |                 | Tenedores      |
| Televisor             |                        |                 | Cuchillos      |
| Tabletas              |                        |                 | Pitillos       |
| Cámaras               |                        |                 | Vasos          |
|                       |                        |                 | Servilletas    |

("Construcción del autor")

**2.2.6. Mapa de procesos de la organización con el proyecto implementado.**

Mediante el siguiente mapa de procesos, se representa gráficamente los procesos que están presentes dentro de la organización, mostrando a su vez la relación que existe entre ellos y sus relaciones con el exterior.



**Figura 19.** Mapa de procesos Brocheta Gourmet

("Construcción del autor")



### 2.2.7. Técnicas de predicción para la producción de bien y la oferta de servicios.

Se tiene en cuenta la estimación de capacidad instalada por restaurante y se toman los tiempos de preparación por producto, para proyectar el número mínimo de ventas por producto en cada punto de venta y así alcanzar las metas financieras propuestas. Se toma como parámetro seis horas continuas de trabajo al día para estimar el total de productos de la misma línea que se pueden producir, para luego multiplicarlos por 24 días al mes y así contemplar la capacidad mensual de producción. Por último se proyecta solo un 25% de la capacidad instalada mensual por línea de producto, que serían las proyecciones de ventas mínimas para alcanzar los indicadores propuestos anteriormente, y para cada año posterior se espera un incremento del 5% en las unidades vendidas. A continuación se detalla este estudio en la siguiente tabla:

**Tabla 23.** Estimación de producción y proyecciones ventas por restaurante

| Producto                     | Tiempo | Capacidad diaria | Capacidad mensual | Proyección mensual de ventas 25% de capacidad | Proyección Anual |
|------------------------------|--------|------------------|-------------------|---|------------------|
| LINEA: Pita Especial         | 3,8    | 95               | 2274              | 568   | 6821             |
| LINEA: Wrap Especial         | 3,8    | 95               | 2274              | 568   | 6821             |
| LINEA: Bandeja Mixta         | 3      | 120              | 2880              | 720   | 8640             |
| LINEA: Ensalada Mediterránea | 2,5    | 144              | 3456              | 864   | 10368            |

(“Construcción del autor”)

### 2.3. Estudio Económico-financiero

Este estudio en especial, comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

### 2.3.1. Estimación de Costos de inversión del proyecto.

La estimación de costos se divide en inversiones fijas que contienen la maquinaria, implementos de cocina, mobiliario, equipos tecnológicos y materiales de construcción; estos se definen en la sección 3.3.8.6 del plan de adquisiciones. Luego se encuentran los costos pre-operativos, que contienen las adecuaciones y costos de arrendamiento, seguido por los costos de puesta en marcha, que contienen los requisitos legales para la operación de los restaurantes, luego están los costos salariales del equipo de gestión y recurso humano; este último involucrado durante las jornadas de capacitaciones.

Por último la reserva de contingencia equivalente al 10% del monto total de inversión (\$ 18.706.742,94).

**Tabla 24.** Inversiones fijas

| <i><b>Inversiones fijas</b></i> |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Maquinaria                      | \$ 38.921.203,00         |
| Implementos de cocina           | \$ 9.024.400,00          |
| Mobiliario                      | \$ 33.067.200,00         |
| Equipos tecnológicos            | \$ 27.275.600,00         |
| Materiales de construcción      | \$ 14.045.200,00         |
| <b><i>TOTAL</i></b>             | <b>\$ 122.333.603,00</b> |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 25.** Costos de puesta en marcha

| <i>Costos de puesta en marcha</i> |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| Cámara y comercio                 | \$ 100.000,00          |
| Gastos notariales                 | \$ 20.000,00           |
| Registro de marca                 | \$ 660.000,00          |
| Listado de antecedentes marcarios | \$ 31.000,00           |
| Permiso aviso externo             | \$ 173.000,00          |
| Licencias de adecuación           | \$ 250.000,00          |
| Bomberos                          | \$ 70.000,00           |
| Fumigación                        | \$ 100.000,00          |
| <b><i>TOTAL</i></b>               | <b>\$ 1.404.000,00</b> |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 26.** Costos salariales

| <i>Costos salariales</i> |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| Equipo de gestión        | \$ 16.450.149,01        |
| Administradores          | \$ 3.859.240,00         |
| Chefs                    | \$ 3.087.392,00         |
| Auxiliares de cocina     | \$ 4.116.522,67         |
| Meseros                  | \$ 4.116.522,67         |
| <b><i>TOTAL</i></b>      | <b>\$ 31.629.826,35</b> |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 27.** Costos pre-operativos

| <i>Costos pre-operativos</i> |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| Arriendo de locales          | \$ 11.700.000,00        |
| Mano de obra adecuaciones    | \$ 20.000.000,00        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>\$ 31.700.000,00</b> |

(“Construcción del autor”)

### 2.3.2. Definición de costos de operación y mantenimiento del proyecto.

Los costos de operación del proyecto incluyen los costos de ventas de cada línea de producto, los gastos administrativos equivalente a sueldos, arriendos, servicios públicos entre otros, los gastos de venta en donde se incluyen las campañas publicitarias de los restaurantes, las depreciaciones de equipos, muebles y enseres, y por último los impuestos de renta y de utilidades. El mantenimiento depende de las ventas brutas realizadas en el tiempo. A continuación se detalla cada ítem con sus respectivas proyecciones en las siguientes tablas:

**Tabla 28.** Ventas brutas por año

| Periodo               | Productos                   | Unidades vendidas |            | Precios    |            | Ventas         |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------|------------|------------|------------|----------------|
|                       |                             | Incremento        | Proyección | Incremento | Proyección |                |
| Continuación Tabla 27 |                             | 0%                | 6821       | 0%         | \$ 10.500  | \$ 71.621.053  |
| Año 1                 | Wrap Especial               | 0%                | 6821       | 0%         | \$ 11.000  | \$ 75.031.579  |
|                       | Bandeja Mixta               | 0%                | 8640       | 0%         | \$ 12.500  | \$ 108.000.000 |
|                       | Ensalada Mediterránea       | 0%                | 10368      | 0%         | \$ 10.000  | \$ 103.680.000 |
|                       | Bebidas por producto        | 0%                | 22282      | 0%         | \$ 2.000   | \$ 44.564.211  |
|                       | <b>Proyección de ventas</b> |                   |            |            |            |                |
| Año 2                 | Pita Especial               | 5%                | 7162       | 4%         | \$ 10.920  | \$ 78.210.189  |

| Periodo | Productos                   | Unidades vendidas |            | Precios    |            | Ventas                |
|---------|-----------------------------|-------------------|------------|------------|------------|-----------------------|
|         |                             | Incremento        | Proyección | Incremento | Proyección |                       |
|         | Wrap Especial               | 5%                | 7162       | 4%         | \$ 11.440  | \$ 81.934.484         |
|         | Bandeja Mixta               | 5%                | 9072       | 4%         | \$ 13.000  | \$ 117.936.000        |
|         | Ensalada Mediterránea       | 5%                | 10886      | 4%         | \$ 10.400  | \$ 113.218.560        |
|         | Bebidas por producto        | 5%                | 23396      | 4%         | \$ 2.080   | \$ 48.664.118         |
|         | <b>Proyección de ventas</b> |                   |            |            |            | <b>\$ 439.963.352</b> |
| Año 3   | Pita Especial               | 5%                | 7520       | 4%         | \$ 11.357  | \$ 85.405.527         |
|         | Wrap Especial               | 5%                | 7520       | 4%         | \$ 11.898  | \$ 89.472.457         |
|         | Bandeja Mixta               | 5%                | 9526       | 4%         | \$ 13.520  | \$ 128.786.112        |
|         | Ensalada Mediterránea       | 5%                | 11431      | 4%         | \$ 10.816  | \$ 123.634.668        |
|         | Bebidas por producto        | 5%                | 24566      | 4%         | \$ 2.163   | \$ 53.141.217         |
|         | <b>Proyección de ventas</b> |                   |            |            |            | <b>\$ 480.439.980</b> |
| Año 4   | Pita Especial               | 5%                | 7896       | 4%         | \$ 11.811  | \$ 93.262.835         |
|         | Wrap Especial               | 5%                | 7896       | 4%         | \$ 12.374  | \$ 97.703.923         |
|         | Bandeja Mixta               | 5%                | 10002      | 4%         | \$ 14.061  | \$ 140.634.434        |
|         | Ensalada Mediterránea       | 5%                | 12002      | 4%         | \$ 11.249  | \$ 135.009.057        |
|         | Bebidas por producto        | 5%                | 25794      | 4%         | \$ 2.250   | \$ 58.030.209         |
|         | <b>Proyección de ventas</b> |                   |            |            |            | <b>\$ 524.640.458</b> |
| Año 5   | Pita Especial               | 5%                | 8291       | 4%         | \$ 12.284  | \$ 101.843.016        |
|         | Wrap Especial               | 5%                | 8291       | 4%         | \$ 12.868  | \$ 106.692.684        |
|         | Bandeja Mixta               | 5%                | 10502      | 4%         | \$ 14.623  | \$ 153.572.802        |
|         | Ensalada Mediterránea       | 5%                | 12602      | 4%         | \$ 11.699  | \$ 147.429.890        |
|         | Bebidas por producto        | 5%                | 27084      | 4%         | \$ 2.340   | \$ 63.368.988         |
|         | <b>Proyección de ventas</b> |                   |            |            |            | <b>\$ 572.907.380</b> |

(“Construcción del autor”)



| Pdo.  | Productos     | Proyección mano de obra directa |                  | Materia prima                     |                      | Costos Indirectos de fabricación |                        |                              |                     |
|-------|---------------|---------------------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|
|       |               | Unid                            | Costo producción | Costo mano de obra                | Costo materia prima  | Proyección                       |                        |                              |                     |
|       |               |                                 |                  | <i>prima</i>                      |                      |                                  |                        |                              |                     |
|       |               |                                 |                  | <b>Total costos de producción</b> |                      | <b>\$ 266.228.483</b>            |                        |                              |                     |
|       | Pita Especial | 7896                            | \$ 3.271         | \$ 25.829.749                     | \$ 3.618             | \$ 28.571.197                    | Mano de obra indirecta | \$14.169.925                 |                     |
|       | Wrap Especial | 7896                            | \$ 3.271         | \$ 25.829.749                     | \$ 3.496             | \$ 27.604.782                    | Arrendamiento local    | \$36.716.879                 |                     |
|       | Bandeja Mixta | 10002                           | \$ 2.048         | \$ 20.485.663                     | \$ 4.907             | \$ 49.079.532                    | Servicios Públicos     | \$ 7.343.376                 |                     |
|       | Ensalada      |                                 |                  |                                   |                      |                                  |                        |                              |                     |
|       | Mediterránea  | 12002                           | \$ 1.410         | \$ 16.922.939                     | \$ 2.386             | \$ 28.636.649                    | Seguro Todo Riesgo     | \$ 489.558                   |                     |
| Año 4 | Bebidas por   |                                 |                  |                                   |                      |                                  | Mantenimiento y        |                              |                     |
|       | producto      | 25794                           |                  | \$ -                              | \$ 311               | \$ 8.014.230                     | reparaciones           | \$ 660.904                   |                     |
|       |               |                                 |                  | \$ -                              |                      | \$ -                             | Suministros aseo       | \$ 734.338                   |                     |
|       |               |                                 |                  | <i>Total costo materia</i>        |                      |                                  |                        |                              |                     |
|       |               |                                 |                  | <i>Total costo mano de obra</i>   | <i>\$ 89.068.098</i> | <i>prima</i>                     | <i>\$141.906.389</i>   | <i>Total costo indirecto</i> | <i>\$60.114.979</i> |
|       |               |                                 |                  | <b>Total costos de producción</b> |                      | <b>\$ 291.089.467</b>            |                        |                              |                     |
|       | Pita Especial | 8291                            | \$ 3.333         | \$ 27.637.831                     | \$ 3.872             | \$ 32.099.740                    | Mano de obra indirecta | \$15.161.819                 |                     |
|       | Wrap Especial | 8291                            | \$ 3.333         | \$ 27.637.831                     | \$ 3.741             | \$ 31.013.972                    | Arrendamiento local    | \$39.287.060                 |                     |
|       | Bandeja Mixta | 10502                           | \$ 2.087         | \$ 21.919.659                     | \$ 5.251             | \$ 55.140.854                    | Servicios Públicos     | \$ 7.857.412                 |                     |
|       | Ensalada      |                                 |                  |                                   |                      |                                  |                        |                              |                     |
|       | Mediterránea  | 12602                           | \$ 1.437         | \$ 18.107.544                     | \$ 2.553             | \$ 32.173.275                    | Seguro Todo Riesgo     | \$ 523.827                   |                     |
| Año 5 | Bebidas por   |                                 |                  |                                   |                      |                                  | Mantenimiento y        |                              |                     |
|       | producto      | 27084                           |                  | \$ -                              | \$ 332               | \$ 9.003.987                     | reparaciones           | \$ 707.167                   |                     |
|       |               |                                 |                  | \$ -                              |                      | \$ -                             | Suministros aseo       | \$ 785.741                   |                     |
|       |               |                                 |                  | <i>Total costo materia</i>        |                      |                                  |                        |                              |                     |
|       |               |                                 |                  | <i>Total costo mano de obra</i>   | <i>\$ 95.302.865</i> | <i>prima</i>                     | <i>\$159.431.828</i>   | <i>Total costo indirecto</i> | <i>\$64.323.028</i> |
|       |               |                                 |                  | <b>Total costos de producción</b> |                      | <b>\$ 319.057.721</b>            |                        |                              |                     |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 30.** Gastos administrativos por año

| Ítem                                | Año 1     |                     | Año 2     |                     | Año 3     |                     | Año 4     |                      | Año 5     |                      |
|-------------------------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|
|                                     | Inflación | Gasto               | Inflación | Gasto               | Inflación | Gasto               | Inflación | Gasto                | Inflación | Gasto                |
| Sueldos empleados administrativos   | 6,8%      | \$36.635.214        | 7%        | \$45.836.193        | 7,1%      | \$49.090.563        | 6,8%      | \$52.428.722         | 7%        | \$56.098.732         |
| Sueldo Personal prestación servicio | 6,8%      | \$4.800.000         | 7%        | \$5.136.000         | 7,1%      | \$5.500.656         | 6,8%      | \$5.874.701          | 7%        | \$6.285.930          |
| Arrendamiento local                 | 6,8%      | \$30.000.000        | 7%        | \$32.100.000        | 7,1%      | \$34.379.100        | 6,8%      | \$36.716.879         | 7%        | \$39.287.060         |
| Servicios Públicos                  | 6,8%      | \$6.000.000         | 7%        | \$6.420.000         | 7,1%      | \$6.875.820         | 6,8%      | \$7.343.376          | 7%        | \$7.857.412          |
| Seguro Todo Riesgo                  | 6,8%      | \$100.000           | 7%        | \$107.000           | 7,1%      | \$114.597           | 6,8%      | \$122.390            | 7%        | \$130.957            |
| Mantenimiento y reparaciones        | 6,8%      | \$60.000            | 7%        | \$64.200            | 7,1%      | \$68.758            | 6,8%      | \$73.434             | 7%        | \$78.574             |
| Suministros aseo                    | 6,8%      | \$24.000            | 7%        | \$25.680            | 7,1%      | \$27.503            | 6,8%      | \$29.374             | 7%        | \$31.430             |
| Servicios bancarios                 | 6,8%      | \$600.000           | 7%        | \$642.000           | 7,1%      | \$687.582           | 6,8%      | \$734.338            | 7%        | \$785.741            |
| Suministros de Oficina              | 6,8%      | \$360.000           | 7%        | \$385.200           | 7,1%      | \$412.549           | 6,8%      | \$440.603            | 7%        | \$471.445            |
| Teléfono, TV, Internet              | 6,8%      | \$1.200.000         | 7%        | \$1.284.000         | 7,1%      | \$1.375.164         | 6,8%      | \$1.468.675          | 7%        | \$1.571.482          |
| <b>Total gastos administrativos</b> |           | <b>\$79.779.214</b> |           | <b>\$92.000.273</b> |           | <b>\$98.532.293</b> |           | <b>\$105.232.489</b> |           | <b>\$112.598.763</b> |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 31.** Gastos de ventas por año

| Ítem                              | Año 1     |                        | Año 2     |                        | Año 3     |                        | Año 4     |                        | Año 5     |                        |
|-----------------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|
|                                   | inflación | Gasto                  | inflación | Gasto                  | inflación | Gasto                  | inflación | Gasto                  | inflación | Gasto                  |
| Campaña expectativa (Lanzamiento) | 6,8%      | \$ 795.000             | 7%        | \$ 850.650             | 7,1%      | \$ 910.196             | 6,8%      | \$ 973.909             | 7%        | \$ 1.042.083           |
| Publicidad Facebook               | 6,8%      | \$ 1.080.000           | 7%        | \$ 1.155.600           | 7,1%      | \$ 1.236.492           | 6,8%      | \$ 1.323.046           | 7%        | \$ 1.415.660           |
| SEM (Google Adwords)              | 6,8%      | \$ 1.080.000           | 7%        | \$ 1.155.600           | 7,1%      | \$ 1.236.492           | 6,8%      | \$ 1.323.046           | 7%        | \$ 1.415.660           |
| Social Media Management           | 6,8%      | \$ 1.080.000           | 7%        | \$ 1.155.600           | 7,1%      | \$ 1.236.492           | 6,8%      | \$ 1.323.046           | 7%        | \$ 1.415.660           |
| POP: Materiales impresos          | 6,8%      | \$ 1.800.000           | 7%        | \$ 1.926.000           | 7,1%      | \$ 2.060.820           | 6,8%      | \$ 2.205.077           | 7%        | \$ 2.359.433           |
| Mantenimiento Pagina Web          | 6,8%      | \$ 300.000             | 7%        | \$ 321.000             | 7,1%      | \$ 343.470             | 6,8%      | \$ 367.513             | 7%        | \$ 393.239             |
| Página Web                        | 6,8%      | \$ 1.000.000           | 7%        | \$ 1.070.000           | 7,1%      | \$ 1.144.900           | 6,8%      | \$ 1.225.043           | 7%        | \$ 1.310.796           |
| <b>Total gastos de ventas</b>     |           | <b>\$ 7.135.000,00</b> |           | <b>\$ 7.634.450,00</b> |           | <b>\$ 8.168.861,50</b> |           | <b>\$ 8.740.681,81</b> |           | <b>\$ 9.352.529,53</b> |

(“Construcción del autor”)



**Tabla 32.**Depreciaciones por año

| <b>Periodo</b> | <b>Ítem</b>                        | <b>Valor</b>  | <b>Depreciación</b> | <b>Gasto</b>        |
|----------------|------------------------------------|---------------|---------------------|---------------------|
| <i>Año 1</i>   | Maquinaria y Equipo                | \$ 12.125.400 | 10%                 | \$ 1.212.540        |
|                | Muebles y Enseres                  | \$ 7.331.900  | 20,2%               | \$ 1.481.044        |
|                | Equipo de Oficina                  | \$10.991.900  | 33%                 | \$ 3.627.327        |
|                | <b>Total gasto de depreciación</b> |               |                     | <b>\$ 6.320.911</b> |
| <i>Año 2</i>   | Maquinaria y Equipo                | \$ 12.125.400 | 10%                 | \$ 1.212.540        |
|                | Muebles y Enseres                  | \$ 7.331.900  | 20,2%               | \$ 1.481.044        |
|                | Equipo de Oficina                  | \$10.991.900  | 33%                 | \$ 3.627.327        |
|                | <b>Total gasto de depreciación</b> |               |                     | <b>\$ 6.320.911</b> |
| <i>Año 3</i>   | Maquinaria y Equipo                | \$ 12.125.400 | 10%                 | \$ 1.212.540        |
|                | Muebles y Enseres                  | \$ 7.331.900  | 20,2%               | \$ 1.481.044        |
|                | Equipo de Oficina                  | \$10.991.900  | 33%                 | \$ 3.627.327        |
|                | <b>Total gasto de depreciación</b> |               |                     | <b>\$ 6.320.911</b> |
| <i>Año 4</i>   | Maquinaria y Equipo                | \$ 12.125.400 | 10%                 | \$ 1.212.540        |
|                | Muebles y Enseres                  | \$ 7.331.900  | 20,2%               | \$ 1.481.044        |
|                | <b>Total gasto de depreciación</b> |               |                     | <b>\$ 2.693.584</b> |
| <i>Año 5</i>   | Maquinaria y Equipo                | \$ 12.125.400 | 10%                 | \$ 1.212.540        |
|                | Muebles y Enseres                  | \$ 7.331.900  | 20,2%               | \$ 1.481.044        |
|                | <b>Total gasto de depreciación</b> |               |                     | <b>\$ 2.693.584</b> |

(“Construcción del autor”)

### 2.3.3. Flujo de caja del proyecto.

Este flujo de caja proyectado a cinco años desde la apertura de la cadena de restaurantes. Esta calculado bajo la inversión inicial de \$205'774.170,88 por parte de los inversionistas. Se relacionan las ventas y costos brutos para obtener la utilidad bruta. Así mismo se tienen en cuenta los gastos administrativos, de ventas y depreciaciones para obtener la utilidad operacional. Se calculan los

impuestos de renta del 25% y los impuestos del 20% para obtener la utilidad después de impuestos. Se halla el porcentaje de retorno sobre la inversión para cada año y se generan las utilidades para cada socio mensualmente. El periodo de recuperación de la inversión será a los 3,62 años siguientes a la inauguración de los restaurantes, se obtendrá una tasa interna de retorno del 13,56% con un valor actual neto de \$431'358.683,46. En la siguiente tabla se detalla el flujo de caja del proyecto iniciando desde el año cero:

**Tabla 33.** Flujo de caja del proyecto

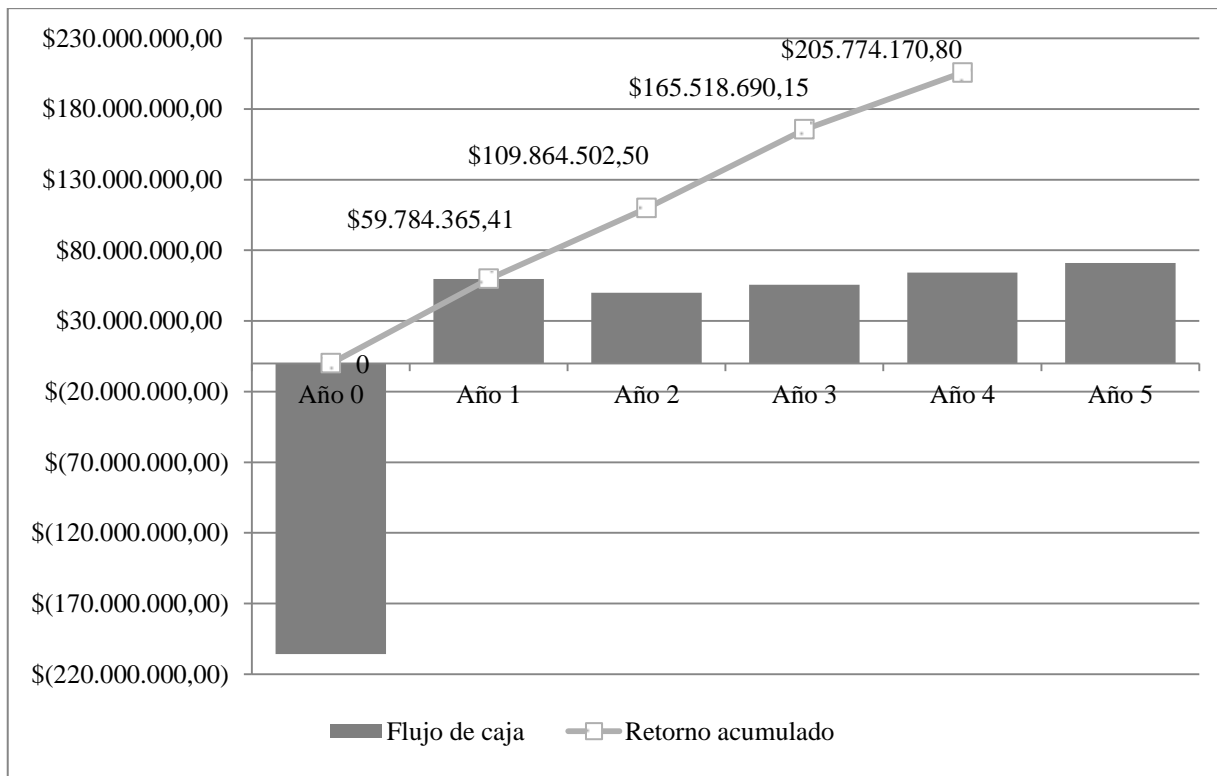
| Actividad                                   | Año 0            | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|---|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Inversión Inicial (Capital inversionistas ) | \$ 205.774.171   | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           |
| Participación Inversionista                 | 33%              | 0%             | 0%             | 0%             | 0%             | 0%             |
| Utilidad proyectada por socio en 5 años     | \$ 23.687.544    |                |                |                |                |                |
| <b>Ventas Brutas</b>                        | \$ 0             | \$ 402.896.842 | \$ 439.963.351 | \$ 480.439.979 | \$ 524.640.458 | \$ 572.907.380 |
| - Costos de ventas                          | \$ 0             | \$ 200.962.871 | \$ 242.952.922 | \$ 266.228.482 | \$ 291.089.466 | \$ 319.057.721 |
| = Utilidad Bruta                            | \$ 0             | \$ 201.933.971 | \$ 197.010.428 | \$ 214.211.497 | \$ 233.550.991 | \$ 253.849.659 |
| - Gastos Administrativos                    | \$ 0             | \$ 79.779.214  | \$ 92.000.273  | \$ 98.532.292  | \$ 105.232.488 | \$ 112.598.763 |
| - Gastos Ventas                             | \$ 0             | \$ 7.135.000   | \$ 7.634.450   | \$ 8.168.861   | \$ 8.740.681   | \$ 9.352.529   |
| - Depreciaciones                            | \$ 0             | \$ 6.320.910   | \$ 6.320.910   | \$ 6.320.910   | \$ 2.693.583   | \$ 2.693.583   |
| = Utilidad operacional                      | \$ 0             | \$ 108.698.846 | \$ 91.054.794  | \$ 101.189.432 | \$ 116.884.237 | \$ 129.204.782 |
| - Impuestos de rentas 25%                   | \$ 0             | \$ 27.174.711  | \$ 22.763.698  | \$ 25.297.358  | \$ 29.221.059  | \$ 32.301.195  |
| - Impuestos 20%                             | \$ 0             | \$ 21.739.769  | \$ 18.210.958  | \$ 20.237.886  | \$ 23.376.847  | \$ 25.840.956  |
| = Utilidad después de impuestos             | \$ 0             | \$ 59.784.365  | \$ 50.080.137  | \$ 55.654.187  | \$ 64.286.330  | \$ 71.062.631  |
| = Utilidad Neta                             | \$ 0             | \$ 59.784.365  | \$ 50.080.137  | \$ 55.654.187  | \$ 64.286.330  | \$ 71.062.631  |
| = Flujo Neto de Caja del Proyecto           | \$(-205.774.171) | \$ 59.784.365  | \$ 50.080.137  | \$ 55.654.187  | \$ 64.286.330  | \$ 71.062.631  |

Continuación Tabla 32

| Actividad                                  | Año 0           | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ROI=(utilidades operacional/inversión)*100 | 0%              | 53%           | 44%           | 49%           | 57%           | 63%           |
| Inversionista                              | \$(-68.591.390) | \$ 19.928.121 | \$ 16.693.379 | \$ 18.551.395 | \$ 21.428.776 | \$ 23.687.543 |
| Utilidad por socio mensual                 | \$ 0            | \$ 1.660.676  | \$ 1.391.114  | \$ 1.545.949  | \$ 1.785.731  | \$ 1.973.961  |
| Valor Actual Neto - VAN                    | \$ 431.358.683  |               |               |               |               |               |
| Tasa Interna de Retorno - TIR              | 13,56%          |               |               |               |               |               |
| Recuperación de la inversión               | 3,62 año        |               |               |               |               |               |

(“Construcción del autor”)

En la siguiente grafica se muestra el flujo de caja y el costo total inicial para visualizar el periodo de recuperación de la inversión:



**Gráfica 23.** Flujo de caja y retorno de la inversión

(“Construcción del autor”)

### 2.3.4. Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos.

El proyecto será financiado completamente por recursos propios de los gestores que realizan este proyecto; dividido entre tres sobre el costo total.

En la siguiente tabla se detalla su fuente y uso:

**Tabla 34.** Fuentes y usos de fondo

| <b>Fuentes</b>         |                       | <b>Usos</b>             |                          |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| <i>Fuente</i>          | <i>Inversión</i>      | <i>Uso</i>              | <i>Costo</i>             |
| 1 <sup>er</sup> socio  | \$ 68.591.390         | Inversiones Fijas       | \$ 122.333.603,00        |
|                        |                       | Costos pre-operativos   | \$ 31.700.000,00         |
| 2 <sup>do</sup> socio  | \$ 68.591.390         | Costos puesta en marcha | \$ 1.404.000,00          |
|                        |                       | Costos salariales       | \$ 31.629.826,35         |
| 3 <sup>er</sup> socio  | \$ 68.591.390         | Reserva Contingencia    | \$ 18.706.742,94         |
| <b>Total Inversión</b> | <b>\$ 205.774.171</b> | <b>Total Proyecto</b>   | <b>\$ 205.774.170,88</b> |

(“Construcción del autor”)

### 2.3.5. Evaluación Financiera del proyecto.

El Posicionamiento de la marca Brocheta Gourmet para las ciudades intermedias de Tunja Paipa, Duitama y Sogamoso tiene un presupuesto planeado total de \$ 205.774.171. El precio de venta estimado por cada Línea de Productos está en el orden de los \$10.000 y \$12.500.

Para la operación del producto en general se estiman ventas mínimas de \$ 200.962.871 anuales, resultado de la comercialización de 32650 unidades.

Con base en los resultados obtenidos en el flujo caja, la elaboración del presupuesto y cronograma de actividades, se calcula en la siguiente tabla los indicadores para determinar la

viabilidad del proyecto: TIR, VAN, Razones de rentabilidad, Razones de liquidez y Razones de endeudamiento en donde se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 35.** Indicadores financieros

| <b>Indicador</b>                              |   | <b>Valor</b>      |
|---|---|-------------------|
| VAN   |   | \$ 431.358.683,46 |
| TIR   |   | 13,56%            |
| <i>Razones de rentabilidad</i>                |   |                   |
| Ebitda  | utilidad antes de impuestos e intereses | \$ 28.782.286,81  |
| ROI Rentabilidad del activo                   | ebit/inversión                          | 53%               |
| Rentabilidad sobre las ventas                 | utilidad/ventas                         | 7,14%             |
| ROE Rentabilidad Patrimonio                   | ebit/patrimonio prom                    | 7,03%             |
| <i>Razones de liquidez</i>                    |   |                   |
| Razón corriente                               | tot act corriente/tot pas corrientes    | 1,14%             |
| Liquidez absoluta                             | caja + bancos/ tot pasivo corriente     | 1,14%             |
| <i>Razones de endeudamiento</i>               |   |                   |
| Nivel de endeudamiento Total                  | tot activo/tot pasivo                   | 1,16%             |
| Endeudamiento de leverange o apalancamiento   | tot pasivo/tot patrimonio               | 1,61%             |
| Concentración de endeudamiento ( corto plazo) | pasivo corriente/tot pasivo             | 54%               |

(“Construcción del autor”)

### 2.3.6. Análisis de sensibilidad.

Se realiza el análisis de sensibilidad en el que se evalúan dos escenarios, uno optimista donde se obtienen indicadores financieros altos y uno pesimista donde los ingresos por ventas son inferiores.

a) Escenario optimista: Se relacionan los ingresos obtenidos por la comercialización mayor de \$2.000 de más por Línea de Producto a comercializar. Con este aumento se mantiene el precio para todo caso por debajo de la competencia directa. Se espera una TIR aproximada del 39% y un ROI de 85%.

b) Escenario pesimista: Se relacionan los ingresos obtenidos por la comercialización menor de \$2.000 por Línea de Producto a comercializar. Se espera una TIR aproximada del -23.49 % y un ROI de 21%.

En la siguiente tabla se representa el análisis de sensibilidad donde se hace un comparativo entre el escenario optimista, el realista y el pesimista, realizando la proyección anual de ventas, utilidades, flujo neto de caja para el primer año, y los indicadores de ROI y TIR:

**Tabla 36.** Análisis de sensibilidad

| <b>Producto</b>                       | <b>Precio Optimista</b> | <b>Precio Realista</b> | <b>Precio Pesimista</b> |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| Producto LINEA: Pita Especial         | \$ 12.500               | \$ 10.500              | \$ 8.500                |
| Producto LINEA: Wrap Especial         | \$ 13.000               | \$ 11.000              | \$ 9.000                |
| Producto LINEA: Bandeja Mixta         | \$ 14.500               | \$ 12.500              | \$ 10.500               |
| Producto LINEA: Ensalada Mediterránea | \$ 12.000               | \$ 10.000              | \$ 8.000                |
| <b>Proyección Anual</b>               | <b>Optimista</b>        | <b>Realista</b>        | <b>Pesimista</b>        |
| Ventas Brutas                         | \$ 468.197.053          | \$ 402.896.842         | \$ 337.596.632          |

| <b>Producto</b>                             | <b>Precio Optimista</b> | <b>Precio Realista</b> | <b>Precio Pesimista</b> |
|---|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| - Costos de ventas                          | \$ 200.962.871          | \$ 200.962.871         | \$ 200.962.871          |
| = Utilidad Bruta                            | \$ 267.234.182          | \$ 201.933.971         | \$ 136.633.760          |
| - Gastos Admón.                             | \$ 79.779.214           | \$ 79.779.214          | \$ 79.779.214           |
| - Gastos Ventas                             | \$ 7.135.000            | \$ 7.135.000           | \$ 7.135.000            |
| - Depreciaciones                            | \$ 6.320.911            | \$ 6.320.911           | \$ 6.320.911            |
| = Utilidad operacional                      | \$ 173.999.057          | \$ 108.698.846         | \$ 43.398.636           |
| - Impuestos de rentas 25%                   | \$ 43.499.764           | \$ 27.174.712          | \$ 10.849.659           |
| - Impuestos 20%                             | \$ 34.799.811           | \$ 21.739.769          | \$ 8.679.727            |
| = Utilidad después de impuestos             | \$ 95.699.481           | \$ 59.784.365          | \$ 23.869.250           |
| = Flujo Neto de Caja primer año             | \$ 95.699.481           | \$ 59.784.365          | \$ 23.869.250           |
| ROI =(utilidades operacional/inversión)*100 | 85%                     | 53%                    | 21%                     |
| TIR   | 39%                     | 13,56%                 | -23,49                  |

(“Construcción del autor”)

## 2.4. Estudio Ambiental

La naturaleza del proyecto se relaciona con procesos productivos, por lo tanto se realiza una identificación de los aspectos ambientales afectados y se genera una matriz de impactos ambientales. Esta identificación se realiza para que a través de Icontec, organismo nacional de normalización, y según el Decreto 2269 de 1993, se logre tener ventajas competitivas a nivel nacional, determinando si el desempeño ambiental de la organización se está cumpliendo o no.

Como políticas de la organización, se tiene que manejar los desechos generados para ser direccionados de la mejor manera posible; se debe optar por el reciclaje y optimizar la utilización de recursos.

#### **2.4.1. Descripción y categorización de impactos ambientales.**

Se realiza una investigación de cuáles son los aspectos más significativos que ponen en riesgo al medio ambiente durante la puesta en marcha de la cadena de restaurantes, teniendo en cuenta que la réplica arquitectónica va a contar con un diseño eficiente, enfocado a la optimización de recursos mediante medidas estándar y maquinaria en ahorro de energía.

Los impactos ambientales identificados son:

##### *a) Uso y mantención*

- Uso irracional del agua.
- Mal uso de los recursos energéticos.
- Eutrofización por acumulación de residuos orgánicos en los cuerpos del agua.

##### *b) Reciclaje y disposición final*

- Contaminación química en cocinas, comedores, baños (por productos químicos que se usen en la cocina para limpiar suelos y paredes).
- Contaminación de los aceites sobrantes en las cocinas.
- Residuos y emisiones de productos.
- Acumulación de productos de construcción.

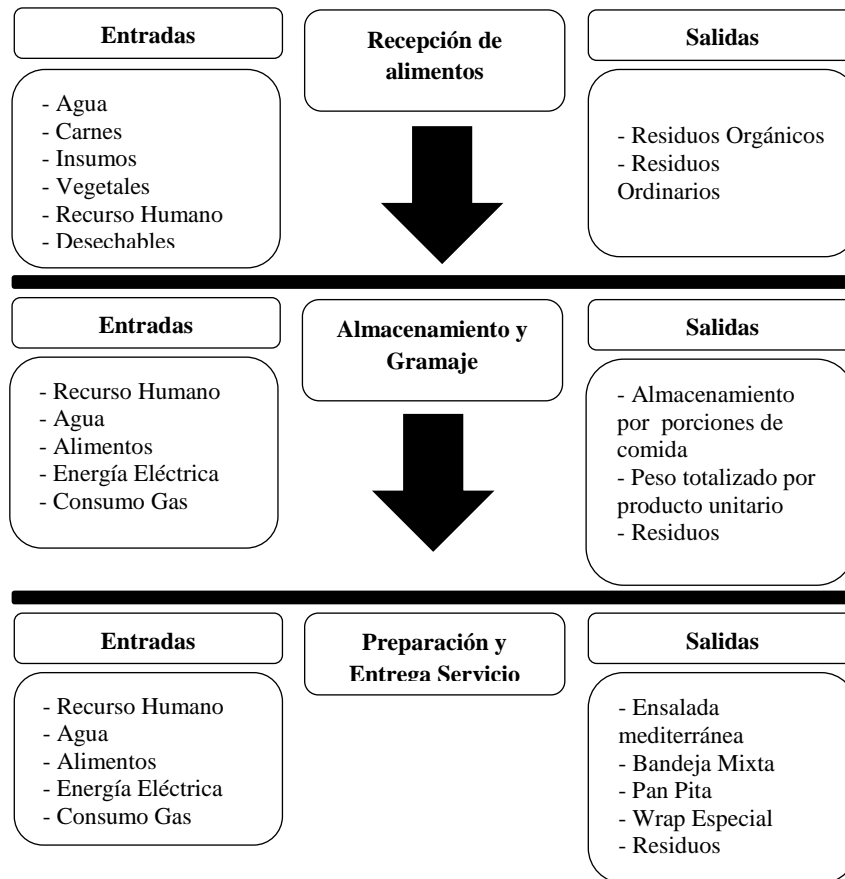
##### *c) Empaque y transporte*

- Uso inadecuado de empaques desechables.
- Contaminación atmosférica que ocasionan los vehículos al desplazarse.
- Los residuos de aceites que pueden dejar los vehículos en el aparcamiento.



- Creación de smog por contaminantes como óxido nitroso y azufre.
- d) *Extracción de materia prima*
- Consumo excesivo de energía.
- Contaminación lumínica.
- Deterioro abiótico por agotamiento de recursos naturales no renovables.
- Desechos orgánicos e inorgánicos del restaurante.

**2.4.2. Definición de flujo de entradas y salidas.**



**Figura 20.** Definición de entradas y salidas

(“Construcción del autor”)

### **2.4.3. Cálculo de impacto ambiental.**

A través del método de la matriz de Leopold, se evalúan los posibles impactos ambientales que los restaurantes pueden ocasionar. Como primera medida se identifican todas las acciones (situadas en la parte superior de la matriz) que tienen lugar en el proyecto. Luego bajo cada uno de los factores impactantes, se traza una barra diagonal en la intersección con cada uno de los términos laterales de la matriz, en caso de posible impacto.

Una vez completa la matriz en la esquina superior izquierda de cada cuadro con una barra, se califica de 1 a 3 la magnitud del posible impacto, donde 3 representa la máxima magnitud y 1 la mínima (el cero no es válido).

Delante de cada calificación se coloca (-) si el impacto es perjudicial. En la esquina inferior derecha de cada cuadrado se califica de 1 a 3 la importancia del posible impacto donde 3 representa la máxima importancia y 1 la mínima (El cero no es válido).

El texto que acompaña la matriz consistirá en la discusión de los impactos más significativos, es decir aquellos cuyas filas y columnas están señalados con las mayores calificaciones y aquellos cuadrillos suscritos con números superiores. (Buendía, 2002).

A continuación se presenta la matriz con los resultados provistos para la evaluación de los impactos ambientales identificados.

**Tabla 37.** Matriz de Leopold para la evaluación de impactos ambientales

| MATRIZ DE LEOPOLD PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES |            |                | ACCIONES QUE PUEDEN CAUSAR EFECTOS AMBIENTALES |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       | EVALUACIONES |       |
|--|------------|----------------|--|-------------------------|--|--|-----------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------|-------|
|  |            |                | A. Modificación del Régimen                    |                         | B. Transformación del Suelo y Construcción |  | C. Procesos     |                                | D. Recursos Renovables   |                 | E. Accidentes               |                       | F. Otros                      |                       |              |       |
|  |            |                | F. Alteración del drenaje                      | M. Ruidos y vibraciones | A. Urbanización                            | B. Emplazamientos industriales y edificios | L. Alimentación | O. Almacenamiento de productos | E. Reciclado de residuos | Escapes y fugas | C. Fallos de funcionamiento | A. Consumo de Energía | B. Manejo de residuos sólidos | C. Manejo de químicos |              |       |
| FACTORES IMPACTANTES   |            |                |  |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       |              |       |
| Físico   | Atmosfera  | Aire           |  |                         |  |  |                 | -1 \ 1                         | -2 \ 2                   | -1 \ 1          |                             |                       |                               |                       | -4 \ 4       | Imp 5 |
|  |            | Ruido          |  | -1 \ 1                  | -1 \ 1                                     |  |                 |                                |                          |                 | -1 \ 1                      |                       |                               |                       | -3 \ 3       | Imp 6 |
|  | Hidrología | Cantidad       | -1 \ 2   |                         | -1 \ 1                                     |  |                 |                                | -2 \ 2                   | -1 \ 1          | -1 \ 1                      |                       |                               | -1 \ 1                | -7 \ 8       | Imp 3 |
|  |            | Paisaje        |  | -1 \ 1                  |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       | -1 \ 1       | Imp 7 |
|  | Suelo      | Calidad        |  |                         | -1 \ 1                                     |  |                 |                                | -2 \ 2                   | -1 \ 1          | -1 \ 1                      |                       | -2 \ 2                        | -1 \ 1                | -8 \ 8       | Imp 3 |
|  |            | Compactación   | -2 \ 2   |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       | -2 \ 2                        |                       | -4 \ 4       | Imp 5 |
| Biológico  | Fauna      | Desplazamiento |  |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       |              |       |
|  | Flora      | Cobertura      |  |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       |              |       |
| Socio Económico  | Población  | Salud          | -1 \ 2   | -1 \ 1                  | -1 \ 1                                     | -3 \ 3                                     |                 | -2 \ 2                         | -1 \ 1                   | -1 \ 1          | -1 \ 1                      | -2 \ 2                | -1 \ 1                        | -14 \ 15              | Imp 1        |       |
|  |            | Empleo         |  | -1 \ 1                  | -1 \ 1                                     | -1 \ 3                                     |                 |                                |                          |                 | -1 \ 1                      |                       |                               | -7 \ 7                | Imp 4        |       |
|  | Economía   | Industriales   |  |                         | -1 \ 1                                     |  | -1 \ 1          |                                | -1 \ 1                   |                 | -1 \ 1                      |                       |                               |                       | -4 \ 4       | Imp 5 |
|  |            | Agropecuaria   |  |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       |              |       |
|  |            | Trasporte      |  |                         |  |  | -1 \ 1          |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       | -1 \ 1       | Imp 7 |
|  |            | Turismo        |  |                         | -1 \ 1                                     |  | -3 \ 3          |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       | -4 \ 4       | Imp 5 |
|  |            | Comercio       |  | -1 \ 1                  | -1 \ 1                                     | -1 \ 3                                     |                 |                                | -1 \ 1                   |                 |                             |                       | -2 \ 2                        |                       | -9 \ 9       | Imp 2 |
| OTROS  | A.         |                |  |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       |              |       |
|  | B.         |                |  |                         |  |  |                 |                                |                          |                 |                             |                       |                               |                       |              |       |
| EVALUACIONES   |            |                | -2 \ 4   | -5 \ 5                  | -6 \ 6                                     | -4 \ 4                                     | -12 \ 12        | -3 \ 3                         | -8 \ 8                   | -6 \ 6          | -4 \ 4                      | -3 \ 3                | -8 \ 8                        | -3 \ 3                |              |       |
|  |            |                | Imp 6  | Imp 4                   | Imp 3                                      | Imp 5                                      | Imp 1           | Imp 5                          | Imp 2                    | Imp 3           | Imp 5                       | Imp 5                 | Imp 2                         | Imp 5                 |              |       |

(Buendía, 2002)

a) Alimentación: Dentro de las condiciones más afectadas por la implantación del proyecto se evidencia que se está cambiando directamente el hábito alimenticio de los consumidores,

adicionalmente se da un giro en el comercio y turismo para la región con este tipo de producto, lo cual incide en un cambio en el pensamiento dentro del sector Comidas.

*b) Reciclado de Residuos y Manejo de Residuos Sólidos:* Como segunda condición afectada por el proyecto se encuentra la generación de los residuos por este tipo de actividad, se debe controlar y manejar todo residuo tanto orgánico o inorgánico para una buena disposición final de los mismos.

*c) Urbanización:* Dentro del proyecto se incluyen actividades de remodelación de edificios, lo cual genera residuos de obra.

*d) Escape y Fugas:* Dentro del Proyecto existen estructuras hidráulicas y de gas, por lo tanto se deben plantear posibles manejos en caso de fugas para mitigaciones inmediatas de las mismas.

En síntesis se deben realizar planes y manejos adecuados para la buena salud, tratamiento del suelo e hídricos y afectación al entorno comercial.

#### **2.4.4. Cálculo de huella de carbono.**

Para identificar los eco indicadores se tendrán en cuenta los siguientes parámetros de los que se desglosa: consumo de energía, ruido/vibraciones, residuos, empleo de materias primas y recursos naturales, productos químicos, materiales, situaciones potenciales de avería o emergencia, localización del efecto, etc. Identificación del medio que se ve potencialmente afectado en el aspecto ambiental. Una vez identificado los aspectos ambientales, estos deben ser evaluados para valorar su impacto ambiental y seleccionar los más significativos.

El factor gravedad (G) considera la gravedad/peligrosidad y toxicidad del impacto. En esta actividad se encuadra el aspecto ambiental en el grupo correspondiente, entre los que se definen a continuación:

#### **2.4.4.1. Impactos ambientales derivados del consumo de materias primas y energía.**

El factor magnitud (M) considera la cantidad de recurso que se consume relacionado con el impacto ambiental que produce. Para ello existirán 3 valores de magnitud que son: 1 bajo; recurso renovable o recurso ilimitado, 2 medio; recurso entre límites de uso y 3 alto; recurso no renovable o recurso limitado; Evaluación:  $R = M \times G$ .

##### *a) Consumo de electricidad*

- Año 1 bajo; menos 360.000 Kw/h
- Año 2 medio; entre 360.000 y 480.000 Kw/h
- Año 3 alto; más de 480.000 Kw/h / año G Gravedad para los consumos anteriores.

##### *b) Consumo de agua*

- Año 1 bajo; menos 4500 M3
- Año 2 medio; entre 4500 y 6000 M3
- Año 3 alto; más de 6000 M3 / año G Gravedad para los consumos anteriores.

##### *c) Consumo de gas*

- Año 1 bajo; menos 12.000 Kgr
- Año 2 medio; entre 12.000 y 18.000 Kgr
- Año 3 alto; más de 18.000 Kgr / año G Gravedad para los consumos anteriores.

##### *d) Residuos de papel/cartón*

- Año 1 bajo; menos de 40 contenedores
- Año 2 medio; entre 40 y 60 contenedores
- Año 3 alto; más de 40 contenedores / año G Gravedad.

##### *e) Residuos de tóner y cartuchos de impresión*

- Año 1 bajo; menos 5 unidades

- Año 2 medio; entre 5 y 10 unidades
- Año 3 alto; más de 10 unidades / año G Gravedad

*f) Residuos de envases plásticos no contaminados*

- Año 1 bajo; menos 40 contenedores
- Año 2 medio; entre 40 y 60 contenedores
- Año 3 alto; más de 80 contenedores / año G Gravedad

*g) Aceite y grasas de fritura*

- Año 1 bajo; menos de 1.000 Kgr
- Año 2 medio; entre 1.000 y 2.000 kgr
- Año 3 alto; más de 2.000 Kgr / año G Gravedad

*h) Uso de pilas*

- Año 1 bajo; menos 3 retiradas
- Año 2 medio; entre 3 y 5 retiradas
- Año 3 alto; más de 5 retiradas / año G Gravedad

**2.4.4.2. Impactos ambientales derivados de vertidos.**

Para los vertidos de agua, la Frecuencia (F) se refiere a la frecuencia temporal en la que la operación/actividad relacionada con el impacto puede producirse. La valoración lineal de 1 a 3, indicándose a continuación los valores extremos y central: 1 bajo; vertido de sustancia no considerada peligrosa, 2 medio; vertido de sustancia considerada normal y 3 alto; vertido de sustancia considerada peligrosa. Evaluación:  $R = F \times G$

*a) Aguas sanitarias*

- 1 poco frecuente; menos de 150 días al año. La operación / actividad relacionada con el aspecto ambiental aparece menos de 150 días al año

- 2 frecuente; entre 150 y 225 días al año. La operación / actividad relacionada con el aspecto ambiental aparece entre 150 y 225 días al año

- 3 muy frecuente; más de 225 días al año. La operación / actividad relacionada con el aspecto ambiental aparece más de 225 días al año.

#### 2.4.4.3. *Huella de carbono por producto.*

**Tabla 38.** Huella de carbono

| Ensalada mediterránea |                 | Wrap especial  |                 | Pita especial  |                 | Bandeja especial |                 |
|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| <i>Entrada</i>        | <i>Cantidad</i> | <i>Entrada</i> | <i>Cantidad</i> | <i>Entrada</i> | <i>Cantidad</i> | <i>Entrada</i>   | <i>Cantidad</i> |
| Carne de res          | 27 kg CO2       | Carne de res   | 27 kg CO2       | Carne de res   | 27 kg CO2       | Carne de res     | 27 kg CO2       |
| Queso                 | 13,5 kg CO2     | Queso          | 13,5 kg CO2     | Queso          | 13,5 kg CO2     | Queso            | 13,5 kg CO2     |
| Pollo                 | 6,9 kg CO2      | Pollo          | 6,9 kg CO2      | Pollo          | 6,9 kg CO2      | Pollo            | 6,9 kg CO2      |
| Tomates               | 1,1 kg CO2      | Tomates        | 1,1 kg CO2      | Tomates        | 1,1 kg CO2      | Tomates          | 1,1 kg CO2      |
| Ajonjolí              | 0,23 kg CO2     | Ajonjolí       | 0,23 kg CO2     | Ajonjolí       | 0,23 kg CO2     | Ajonjolí         | 0,23 kg CO2     |
| Cebolla               | 2,1 kg CO2      | Cebolla        | 2,1 kg CO2      | Cebolla        | 2,1 kg CO2      | Cebolla          | 2,1 kg CO2      |
| Pan pita              | 0,62 kg CO2     | Champiñón      | 0,55 kg CO2     | Pan pita       | 0,62 kg CO2     | Pan pita         | 0,62 kg CO2     |
| Champiñón             | 0,55 kg CO2     | Pan servilleta | 0,42 kg CO2     | Champiñón      | 0,55 kg CO2     | Champiñón        | 0,55 kg CO2     |
|                       |                 | Pimentón       | 1,7 kg CO2      | Pimentón       | 1,7 kg CO2      | Carne de cordero | 39,2 kg CO2     |
|                       |                 |                |                 | Cerdo          | 12,1 kg CO2     | Pimentón         | 1,7 kg CO2      |
|                       |                 |                |                 |                |                 | Pavo             | 10,9 kg CO2     |

(“Construcción del autor”)

#### 2.4.4.4. *Propuestas para mejorar huella de carbono.*

a) *Consumir más vegetales:* Los vegetales son alimentos que requieren menos espacio, energía y agua y producen menos emisiones de CO2 que los de origen animal y además mantienen el mismo valor nutricional.

*b) Consumir menos alimentos procesados:* Consumen más recursos para su producción y suponen un mayor impacto ambiental al utilizar embalajes y envases para su distribución que los alimentos a granel.

*c) Comprar alimentos certificados:* Es importante fijarse que los alimentos hayan sido obtenidos de forma responsable para evitar la sobreexplotación y la destrucción del hábitat.

*d) El impacto en la salud de una dieta no sostenible:* Los hábitos alimentarios actuales están contribuyendo a la pandemia de la obesidad. Cada vez más niños siguen dietas desequilibradas y esto aumenta el riesgo de padecer enfermedades del corazón, diabetes y cáncer.

#### **2.4.5. Estrategias de mitigación de impacto ambiental.**

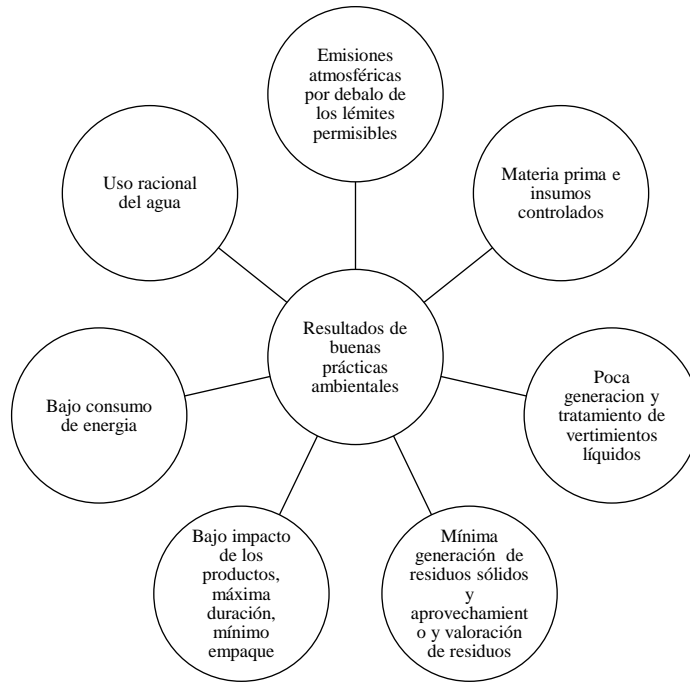
Como primera medida se ha de tener en cuenta que el recurso natural prima y se generan estrategias en la utilización de recursos como: Grifos de sensor ahorradores, adecuación estratégica de maquinaria a pro de ahorro energético, válvulas 25 para sanitarios de bajo consumo que permitan ahorrar hasta un 50% de agua por descarga, uso de fuentes alternativas de abastecimiento y tecnologías de bajo consumo para lavaplatos.

Se realiza la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos y los recursos para desarrollar, y mantener la política ambiental, con el fin de alcanzar una mayor competitividad, permitiendo así desarrollar un enfoque de cadena de comida rápida nutritiva con responsabilidad ambiental.

Se toma en cuenta el uso de buenas prácticas ambientales para atender impactos ambientales en donde se tienen acciones para minimizar los residuos, las emisiones y disminución de consumos de agua y energía. Generalmente se plantea como primera actuación el cambio técnico de los procesos: sustitución de materiales, modificaciones en los equipos o diseños. Las políticas de buenas prácticas



ambientales comprenden acciones para optimizar al máximo los recursos energéticos como los sólidos, y como resultado de la aplicación de estas buenas prácticas ambientales, se conseguirá:



**Figura 21.** Resultado de la aplicación de las buenas prácticas ambientales

(“Construcción del autor”)

Mediante la siguiente tabla se enfatizan los programas planteados para minimizar los impactos ambientales identificados:

**Tabla 39.** Programas de atención a impactos ambientales

| Programa                      | Objetivos   | Metas   | Etapa (fase proyecto) | Impactos ambientales a controlar  |
|-------------------------------|---|---|-----------------------|-----------------------------------|
| Manejo de residuos peligrosos | Controlar los residuos generados por el uso de equipos tecnológicos | Adquirir equipos que mitiguen impactos ambientales            | Ejecución             | Alteración de suelo, agua y aire  |
| Ahorro de energía eléctrica   | Generar control y ahorro en el consumo de la energía eléctrica      | Ahorrar cerca de un 80% de la energía por medio de equipos de | Todo el proyecto      | Agotamiento de recursos naturales |

| Programa                               | Objetivos   | Metas   | Etapa (fase proyecto) | Impactos ambientales a controlar |
|--|---|---|-----------------------|----------------------------------|
|  |   | bajo consumo en vatiaje   |                       |                                  |
| Manejo de residuos de construcción     | Optimizar el uso de materiales de construcción en las obras civiles | Realizar los cálculos más precisos para utilizar al máximo todos los materiales adquiridos              | Ejecución             | Alteración de suelo y agua       |
| Manejo de residuos alimenticios        | Minimizar residuos en la preparación de alimentos                   | Establecer procesos de producción que optimicen en la preparación de los alimentos para no desperdiciar | Ejecución             | Alteración de suelo y agua       |
| Manejo de residuos de aceites y grasas | Disponer adecuadamente de aceites y grasas sobrantes                | Envasar y etiquetar los sobrantes en aceites y grasas   | Ejecución             | Alteración de suelo y agua       |

(“Construcción del autor”)

## 2.5. Estudio Social

A parte de mejorar los índices nutricionales de la población boyacense e incentivar el sector laboral, otra meta social del proyecto es la vinculación de personas con discapacidad auditiva al equipo de trabajo.

El contar con un modelo de atención diferente, donde el cliente es quien realiza el pedido y solo los meseros se encargan de despacharlo a la mesa, se pretende que el contacto verbal entre ambos no será tan extendido como en los restaurantes tradicionales, razón por la cual se optaría por contratar al menos una persona de población no oyente de Boyacá por restaurante.

La población sorda a nivel nacional, vive en condiciones socioeconómicas que las ubica en mayor riesgo de vulneración y exclusión social evidenciado en que el 80% de personas sordas vive en estratos 1 y 2; el 45% no reside en vivienda propia, el 83% no se beneficia de programas sociales y el 77% de la población total, aunque no tiene personas a cargo, en su mayoría tampoco viven de manera autónoma o independiente.

Es decir, en este grupo poblacional o minoría, se refrenda la relación que existe entre pobreza y discapacidad y con ella el riesgo de vivir en condiciones restringidas frente al goce efectivo de derechos y con esto, mayor exclusión social. (“Datos Boyacá INSOR.pdf”, s/f)

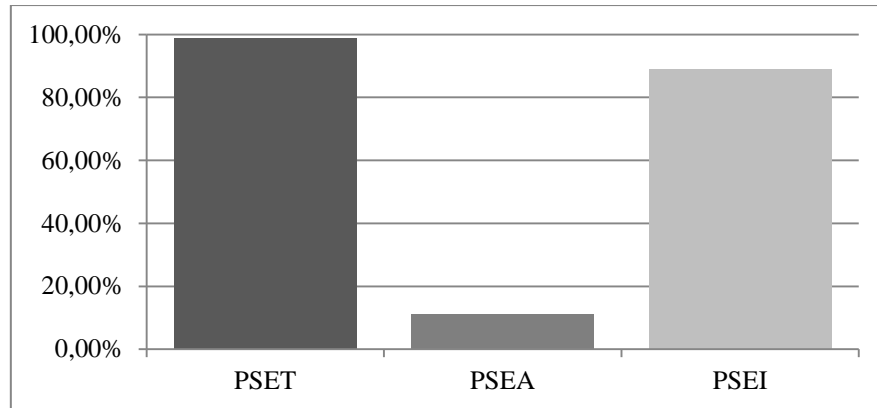
El número de personas con limitación para oír que viven en el departamento boyacense se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 40.** Número de personas sordas registradas por INSOR para Boyacá

| <b>Número de personas sordas en Boyacá</b> |      |       |
|--|------|-------|
|  | 6236 |       |
| <i>Hombres</i>                             | 3199 | 51,3% |
| <i>Mujeres</i>                             | 3037 | 48,7% |
| <i>En edad escolar (3-17 años)</i>         | 297  | 4,7   |

(“Datos Boyacá INSOR.pdf”, s/f)

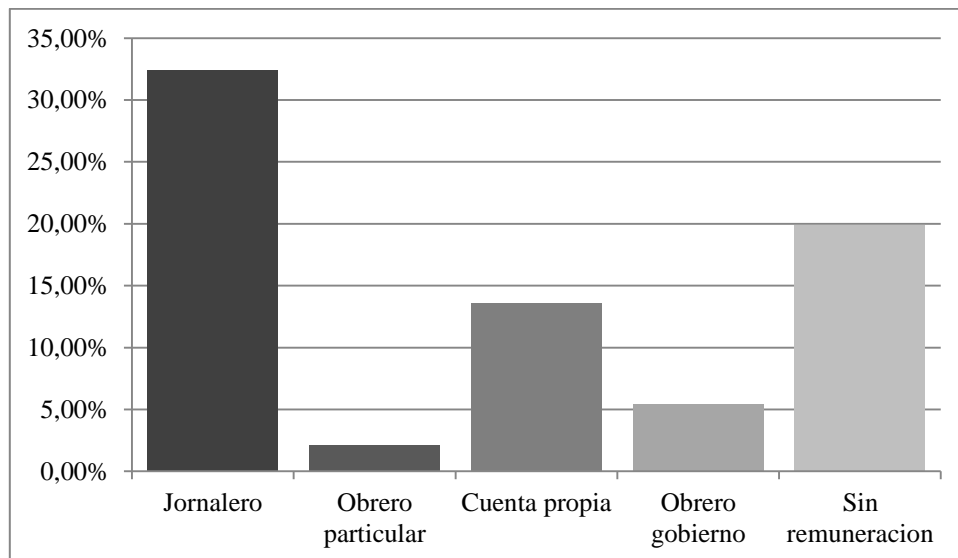
Del total de la población sorda, el 98.8% corresponde a la población sorda en edad de trabajar (PSET). De ésta, el 11.1% hace parte de la población sorda económicamente activa (PSEA), la cual en los últimos seis meses ha estado trabajando o buscando trabajo y, el 88.9% hace parte de la Población Sorda Económicamente Inactiva (PSEI), la cual no ha participado en el mercado laboral, por ello la necesidad como organización de aportar al desarrollo personal de esta población para poder mejorar su calidad de vida. (“Datos Boyacá INSOR.pdf”, s/f)



**Gráfica 24.** Fuerza laboral de la población sorda en Boyacá

(“Datos Boyacá INSOR.pdf”, s/f)

La Población Sorda Económicamente Activa Trabajando (PSEAT) se desempeña en el mercado laboral como jornalero o peón el 32.4%, trabajador por cuenta propia el 19.9% y obrero empleado particular el 13.6%. Según la posición ocupacional de la PSEAT el mayor porcentaje se encuentra en la informalidad. (“Datos Boyacá INSOR.pdf”, s/f)



**Gráfica 25.** Posición en el trabajo de la PSEAT

(“Datos Boyacá INSOR.pdf”, s/f)

### 3. Inicio y Planeación del proyecto

#### 3.1. Aprobación del proyecto (Project Charter)

**Tabla 41.** Acta de constitución del proyecto

|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</b></p> | <p align="center"><b>Código</b><br/>ACT-CON-001<br/> <b>Revisión</b><br/>004<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |
| <p><b>Nombre:</b></p>   |   |   |
| <p>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</p>   |   |   |
| <p><b>Descripción:</b></p>  |   |   |
| <p>Posicionar la marca Brocheta Gourmet, dedicada a la comercialización de comida rápida saludable en el departamento boyacense, ofreciendo un menú de productos nutritivos, bajos en grasas, sales y azúcares, con un diseño arquitectónico propio y replicable, y un modelo de autoservicio diferente apoyado en recursos tecnológicos.</p>   |   |   |
| <p><b>Objetivos:</b></p>  |   |   |
| <p>Diseñar un modelo de negocio para el montaje y gerencia de una cadena de restaurantes ubicado en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso del departamento boyacense para el año 2017, dedicados en la elaboración y comercialización de comidas rápidas saludables con la receta original traída del medio oriente, enfocados en la velocidad de entrega para así lograr posicionar la marca de Brocheta Gourmet en el mercado.</p> |   |   |
| <p>Específicos.</p>   |   |   |
| <p>a) Conformar frente a la Cámara y Comercio la empresa Brocheta Gourmet para dar apertura a la cadena de restaurantes en el primer trimestre del año 2017.</p>  |   |   |
| <p>b) Generar una alternativa novedosa de comida rápida saludable, prestando un servicio de calidad y aplicando tecnología de punta.</p>  |   |   |
| <p>c) Cumplir con los estándares de buena manufactura de alimentos para garantizar que el producto cuente con normas de sanidad y calidad.</p>  |   |   |
| <p>d) Alcanzar la TIR de 13.56% y retornar el 100% de la inversión en 3,62 años.</p>  |   |   |
| <p>e) Obtener un mínimo de ventas proyectadas al 25% de la capacidad instalada por año de:</p>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6821 unidades de línea Pita especial por restaurante.</li> </ul>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6821 unidades de línea Wrap especial por restaurante.</li> </ul>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8640 unidades de línea Bandeja mixta por restaurante.</li> </ul>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10368 unidades de línea Ensalada mediterránea por restaurante.</li> </ul>  |   |   |
| <p>f) Realizar 4 eventos de mercadeo como estrategia de marketing en el primer trimestre de ejecución:</p>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> </ul>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> </ul>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de lanzamiento</li> </ul>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material POP</li> </ul>  |   |   |
| <p>g) Contar con un diseño arquitectónico replicable por sus plantas tipo en las diferentes ciudades donde tendrá presencia el restaurante.</p>   |   |   |
| <p><b>Entregables:</b></p>  |   |   |
| <p>Plan de dirección</p>  |   |   |
| <p>Plan de gestión del alcance</p>  |   |   |
| <p>Plan de gestión del cronograma</p>   |   |   |
| <p>Plan de costos</p>   |   |   |
| <p>Plan de calidad</p>  |   |   |
| <p>Plan de recursos humanos</p>   |   |   |

|  |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
|--|---|--|-------------------|----|-------------|-------------------------|----|------------|-----------------------|----|------------|-------------------------|----|-----------|-----------------------------|-----------|-------------------|-----------------------|-----------|--------------------|
|   | <p><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p><b>ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</b></p> | <p><b>Código</b><br/>ACT-CON-001<br/> <b>Revisión</b><br/>004<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p>Plan de comunicaciones<br/> Plan de riesgos<br/> Plan de adquisiciones<br/> Plan de interesados<br/> Plan ambiental<br/> Estudios financieros<br/> Estudio de mercados<br/> Diseños Arquitectónicos<br/> Plataforma tecnológica</p>   |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p><b>Ubicación:</b></p>   |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p>Departamento de Boyacá<br/> Capital: Tunja<br/> Municipios: Duitama, Paipa y Sogamoso</p>   |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p><b>Presupuesto:</b></p>   |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <table border="0"> <tr> <td>Inversiones Fijas</td> <td>\$</td> <td>121.796.800</td> </tr> <tr> <td>Mano de Obra Planeación</td> <td>\$</td> <td>21.821.428</td> </tr> <tr> <td>Gastos Pre operativos</td> <td>\$</td> <td>37.845.200</td> </tr> <tr> <td>Gastos Puesta en Marcha</td> <td>\$</td> <td>5.604.000</td> </tr> <tr> <td><u>Reserva Contingencia</u></td> <td><u>\$</u></td> <td><u>18.706.743</u></td> </tr> <tr> <td><b>Total Proyecto</b></td> <td><b>\$</b></td> <td><b>205.774.171</b></td> </tr> </table> |   |  | Inversiones Fijas | \$ | 121.796.800 | Mano de Obra Planeación | \$ | 21.821.428 | Gastos Pre operativos | \$ | 37.845.200 | Gastos Puesta en Marcha | \$ | 5.604.000 | <u>Reserva Contingencia</u> | <u>\$</u> | <u>18.706.743</u> | <b>Total Proyecto</b> | <b>\$</b> | <b>205.774.171</b> |
| Inversiones Fijas  | \$  | 121.796.800  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| Mano de Obra Planeación  | \$  | 21.821.428   |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| Gastos Pre operativos  | \$  | 37.845.200   |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| Gastos Puesta en Marcha  | \$  | 5.604.000  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <u>Reserva Contingencia</u>  | <u>\$</u>   | <u>18.706.743</u>  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <b>Total Proyecto</b>  | <b>\$</b>   | <b>205.774.171</b>   |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p><b>Tiempo estimado:</b></p>   |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p>El cronograma tiene una duración total de 188 días, teniendo como fecha comienzo el jueves 01 de septiembre de 2016 y fecha fin el viernes 10 de febrero de 2017; día que se realiza la inauguración de la cadena de restaurantes departamental.</p>  |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p><b>Firman:</b></p>  |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p>_____<br/> Wilmer Contreras</p> <p>_____<br/> Julieth Martínez</p> <p>_____<br/> Jhon Bustamante</p>  |   |  |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |
| <p><b>ELABORÓ</b><br/> Wilmer Contreras<br/> Director de Comunicaciones y Logística</p>  | <p><b>REVISÓ</b><br/> Julieth Martínez<br/> Gerente de Proyecto</p>   | <p><b>APROBÓ</b><br/> Jhon Bustamante<br/> Director Financiero</p>                                 |                   |    |             |                         |    |            |                       |    |            |                         |    |           |                             |           |                   |                       |           |                    |

(“Construcción del autor”)

**3.2. Identificación de interesados**

El análisis de involucrados es una herramienta que permitirá identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) interesados en el éxito o fracaso del proyecto. Son también, aquellos que contribuyen o que son afectados o que tienen influencia sobre los problemas a enfrentar.

Para realizar un plan que gestione de manera eficiente la participación de los interesados, estará regida por las siguientes consideraciones a tener en cuenta para lograr el éxito del proyecto:

- a) Identificar y clasificar a todos los interesados del proyecto, clasificándolos según su categoría por internos o externos.
- b) Establecer el rol de cada interesado y establecer su participación dentro del proyecto, generando un nivel de comunicación con cada uno.
- c) Realizar un control y monitoreo de participación sobre las intervenciones que realicen los interesados del proyecto.

**Tabla 42.** Identificación de interesados

| <i>Interesados Internos</i> | <i>Interesados Externos</i> |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Socios accionistas          | Clientes                    |
|                             | Proveedores                 |
| Empleados                   | Competencia                 |
|                             | Entes de control            |

(“Construcción del autor”)

En la sección 3.3.9 del plan de interesados, se analizarán más a detalle los roles, el nivel de comunicación, monitoreo y control de cada parte interesada.

### **3.3. Planes de gestión del proyecto**

#### **3.3.1. Plan de gestión de Alcance.**

##### ***3.3.1.1. Declaración del alcance.***

Se analizan todos los aspectos relevantes para el posicionamiento de la marca Brocheta Gourmet, abarcando todos los temas importantes para su ejecución en las ciudades intermedias del departamento boyacense.

Para llevar a cabo con éxito la implementación del proyecto es necesario cumplir con sus diferentes entregables en donde se encontraran, los estudios preliminares, la ingeniería de detalle e infraestructura para la instalación de los restaurantes, las compras, los estudios de operación entre otras, de las cuales se destacan la adecuación del espacio físico y la adquisición e instalación de la alternativa tecnológica, entregables que resultará como el producto del proyecto.

Estos restaurantes que serán una réplica arquitectónica, proveerá de un servicio automatizado especializado en la atención al usuario, basado en las cadenas de autoservicio, que hoy en día no ofrecen un modelo autosuficiente que mitigue los tiempos de producción en la elaboración de sus producto, generando así retrasos considerables en entrega de los pedidos.

Como meta planteada, el ofrecer un producto nutritivo, ayudará considerablemente con un problema de salud pública al cual se enfrenta actualmente la población, pues los índices de enfermedades cardiacas y de sobrepeso, sumado con el aumento de diabetes a tempranas edades, son un malestar que está asociado con el consumismo que llevan a cabo los usuarios, en donde una gran parte de culpa la tienen las cadenas de comidas rápidas.




### 3.3.1.2. Verificación del alcance.


Los directores del proyecto verificarán el avance del proyecto por medio de la estructura de trabajo planteada, y analizando a detalle si se han cumplido con los requisitos recopilados inicialmente. Una vez se compruebe que el alcance cumple los requisitos definidos en el plan del proyecto, se reunirán a todos los interesados para la aceptación formal de la entrega. Durante esta reunión, el gerente de proyecto presentará la entrega a todos los miembros del equipo del proyecto para su aceptación formal. Estos aceptarán la entrega mediante la firma de un documento de aceptación de la entrega del proyecto. Esto asegurará que el trabajo de proyecto queda dentro del ámbito del proyecto sobre una base constante durante la vida del proyecto.

### 3.3.1.3. Project Scope Statement.

**Tabla 43.** Declaración del alcance del proyecto

|  |  |  |
|--|--|--|
|   | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>DECLARACION DEL ALCANCE DEL PROYECTO</b></p> | <p><b>Código</b><br/>DEC-ALC-001<br/> <b>Revisión</b><br/>004<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La poca competitividad en el ámbito de comidas rápidas con la que se cuenta actualmente en las ciudades intermedias de Colombia, provee unas mejores condiciones de mercadeo para lograr posicionar una marca de comida rápida nutritiva, lo que conlleva a crear un paradigma de autocuidado a la salud, ya que el usuario podrá optar no solo por deleitar su paladar, sino por cuidar su alimentación. Esta baja competitividad a la que se afronta el proyecto, está ligada a que las opciones de comida rápida son muy limitadas, pues no cuentan con una significativa diversificación en los platos ofertados. Es por esta razón que no se prefirió implementar este proyecto inicialmente en las ciudades principales del país, ya que las grandes cadenas de comidas rápidas tienen muy bien posicionada su marca y se vería en gran riesgo el éxito del proyecto.</p> <p>La comida rápida se ha vuelto en un estilo de vida adoptado por una cultura agitada, pues en ocasiones el consumidor no cuenta con el tiempo necesario para la ingesta y deleite de comidas tradicionales saludables y se ve obligado a un consumo de comidas rápidas con bajo nivel nutricional. Los indicadores nutricionales en las comidas rápidas debe ser un factor de decisión para los consumidores, ya que afectan directamente la salud y bienestar del mismo. Por ello se quiere ofrecer un menú variado nutritivo con productos seleccionados en vegetales frescos, salsas artesanales y carnes de ternero, res, pollo y cerdo sin ser manufacturadas y/o procesadas.</p> |  |  |

Continuación Tabla 42

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|   | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>DECLARACION DEL ALCANCE DEL PROYECTO</b></p> | <p><b>Código</b><br/>DEC-ALC-001<br/><b>Revisión</b><br/>004<br/><b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p>  |   |  |
| <p>La idea de un nuevo modelo basado en el autoservicio, proveerá de una mejora en la atención al consumidor, en esperas de generar fidelidad por parte del mismo.</p> |  |   |   |  |
| <p><b>Criterios de aceptación:</b></p>   |  |   |   |  |
|  | <p align="center"><i>Fase</i></p>  | <p align="center"><i>Entregable</i></p>   | <p align="center"><i>Responsable</i></p>  | <p align="center"><i>Fecha estimada</i></p>  |
|  | Inicial  | Plan de dirección<br>Plan de gestión del alcance<br>Plan de gestión del cronograma<br>Plan de costos<br>Plan de calidad<br>Plan de recursos humanos<br>Plan de comunicaciones<br>Plan de riesgos<br>Plan de adquisiciones<br>Plan de interesados<br>Plan ambiental<br>Estudios financieros<br>Estudio de mercados | Director de Comunicaciones<br>Director Financiero<br>Gerente de Proyecto<br>Director de Comunicaciones<br>Director Financiero<br>Gerente de Proyecto<br>Director de Comunicaciones<br>Director Financiero<br>Gerente de Proyecto<br>Director de Comunicaciones<br>Gerente de Proyecto<br>Director Financiero<br>Gerente de Proyecto   | Jue 08/12/16<br>Sáb 10/09/16<br>Vie 16/09/16<br>Vie 23/09/16<br>Mar 27/09/16<br>Jue 29/09/16<br>Lun 03/10/16<br>Lun 10/10/16<br>Mié 12/10/16<br>Lun 17/10/16<br>Dom 23/10/16<br>Vie 28/10/16<br>sáb 03/12/16 |
|  | Ejecución  | Diseños Arquitectónicos   | Gerente de Proyecto   | Dom 25/12/16   |
|  | Ejecución  | Plataforma tecnológica  | Director de Comunicaciones  | vie 03/02/17   |
| <p><b>Restricciones:</b></p>   |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los locales deben estar ubicado mínimo a 100 mts de distancia de una zona deportiva (Parque deportivo, gimnasio, zona fitness).</li> <li>• La distribución de espacios en los establecimientos debe contar con mínimo 40 mts<sup>2</sup> para poder realizar una réplica arquitectónica en todos los restaurantes.</li> <li>• El proyecto en fases de estudio debe durar un máximo de 4 meses para entrar a su etapa de operación, con el fin de cumplir las metas financieras propuestas.</li> </ul>  |  |
| <p><b>Supuestos:</b></p>   |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabaja el modelo financiero del proyecto sobre el supuesto que en Colombia no se superará el umbral de 7,1% de inflación en los próximos 5 años.</li> <li>• La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) para el dólar, tendrá un techo máximo de \$3.000 m/cte en los próximos 5 años.</li> <li>• Se tiene un supuesto de incremento del 5% anual en las ventas de los productos.</li> <li>• Se trabaja bajo el supuesto que en las ciudades intermedias del departamento boyacense tendrá un crecimiento poblacional del 2,72% anual.</li> </ul> |  |
| <p align="center"><b>ELABORÓ</b><br/>Wilmer Contreras<br/>Director de Comunicaciones y Logística</p>   | <p align="center"><b>REVISÓ</b><br/>Julieth Martínez<br/>Gerente de Proyecto</p>   | <p align="center"><b>APROBÓ</b><br/>Jhon Bustamante<br/>Director Financiero</p>   |   |  |

("Construcción del autor")

### 3.3.1.4. Matriz de trazabilidad de requisitos.

**Tabla 44.** Matriz de trazabilidad de requisitos – Atributos de requisitos

| Atributos de Requisito |   |                           |                          |                  |           |         |               |                       |                      |                      |   |
|------------------------|---|---------------------------|--------------------------|------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|----------------------|----------------------|---|
| ID                     | Descripción   | Sustento inclusión        | Propietario              | Fuente           | Prioridad | Versión | Estado actual | Fecha de cumplimiento | Nivel de estabilidad | Grado de complejidad | Criterio de aceptación                  |
| RE01                   | El proyecto debe ser rentable y ejecutarse en el tiempo previsto  | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Financiero       | Muy Alto  | 1       | Activo        | 30-ago-19             | Alto                 | Alto                 | Aprobación del modelo financiero        |
| RE02                   | Asegurar las provisiones necesarias para suplir con la demanda del producto.  | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Adquisiciones    | Muy Alto  | 1       | Activo        | 10-feb-17             | Alto                 | Alto                 | Aprobación del Plan del adquisiciones   |
| RE03                   | Ubicar estratégicamente los restaurantes, cercano a zonas deportivas, gimnasios y/o fitness.  | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Mercadeo         | Muy Alto  | 1       | Activo        | 19 - dic. - 2016      | Mediano              | Mediano              | Aprobación de estudios de mercadeo      |
| RE04                   | Cumplir con todos los marcos legales que requiera el proyecto para su buen funcionamiento y operación.  | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Legales          | Muy Alto  | 1       | Activo        | 06-feb-17             | Alto                 | Alto                 | Aprobación de requisitos legales        |
| RE05                   | Optimizar un modelo de servicio de atención al usuario, automatizando el proceso para mitigar tiempos de producción.  | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Servicio         | Alto      | 1       | Activo        | 03-feb-17             | Alto                 | Alto                 | Aprobación del Plataforma tecnológica   |
| RE06                   | Capacitar al personal involucrado en la elaboración del producto, para que cumpla con las especificaciones del mismo.   | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Recursos humanos | Alto      | 1       | Activo        | 04-feb-17             | Mediano              | Mediano              | Aprobación del Plan de recursos humanos |
| RE07                   | Ofrecer un producto con altos índices nutricionales que impacte al consumidor, mejorando su calidad de vida al ingresar una dieta balanceada a su alimentación. | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Mercadeo         | Alto      | 1       | Activo        | 11 - nov. - 2016      | Alto                 | Alto                 | Aprobación de estudios de mercadeo      |
| RE08                   | Presentar un documento final que incluya una memoria de las actividades realizadas, resultados alcanzados y todo el material elaborado durante la ejecución.    | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Acta de cierre   | Alto      | 1       | Activo        | 08 - dic. - 2016      | Alto                 | Alto                 | Aprobación del Informe Final            |
| RE09                   | Contratar personal con discapacidad auditiva de la región   | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Recursos humanos | Alto      | 1       | Activo        | 23 - ene. - 2017      | Mediano              | Mediano              | Aprobación de estudios sociales         |
| RE10                   | Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta  | Solicitado por Ejecutores | Integrantes del proyecto | Todo el proyecto | Alto      | 1       | Activo        | 10-feb-17             | Mediano              | Mediano              | Aprobación del Informe Final            |

(“Construcción del autor”)


**Tabla 45.** Matriz de trazabilidad de requisitos – Trazabilidad hacia


| <i>Trazabilidad hacia:</i> |   |  |  |   |   |  |
|----------------------------|---|--|--|---|---|--|
| ID                         | Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio | Objetivos del proyecto                               | Alcance del proyecto /entregable del WBS   | Diseño del producto / servicio  | Desarrollo del producto / servicio  | Requerimiento de alto nivel                                |
| RE01                       | Obtener ingresos para la empresa                          | Cumplir con el cronograma y presupuesto del proyecto | Todo el Proyecto   | Se ha considerado realizar un informe financiero                          | Monitorear los movimientos financieros  | Cumplir con las tasas de expectativa y cronograma esperado |
| RE02                       | Satisfacer al cliente                                     | Cumplir con el alcance del proyecto                  | 1.9.2.2.1 Identificar y seleccionar los proveedores  | Varias alternativas de proveedores  | No depender de un solo proveedor para suplir con todo lo necesario                | Cumplir con las expectativas del cliente                   |
| RE03                       | Asegurar ingresos para la empresa                         | Cumplir con el alcance del proyecto                  | 1.5.1.1. Análisis de zonas deportivas y gimnasios por zonas de la ciudad                       | Realizar estudios de coubicación  | Mirar alternativas de espacio que dispongan de un alto paso de transeúntes        | Cumplir con las tasas de expectativa del proyecto          |
| RE04                       | Cumplir compromisos contractuales                         | Cumplir con el alcance del proyecto                  | 1.4. Requisitos legales  | Análisis de documentación requerida                                       | Radicación de papeles en entidades reguladoras                                    | Cumplir los requerimientos legales                         |
| RE05                       | Satisfacer al cliente                                     | Cumplir con el alcance del proyecto                  | 1.3.1.3. Implementación de plataforma / 1.2.3.1. Análisis de técnicas atención al cliente      | Diseñar un plan de gestión tecnológica que optimice tiempos de producción | Atender rápidamente las ordenes de producción para mitigar tiempos de elaboración | Cumplir con las expectativas del cliente                   |
| RE06                       | Satisfacer al cliente                                     | Cumplir con el alcance del proyecto                  | 1.1.6.3.2. Capacitaciones  | Se ha considerado elaborar capacitaciones a todo el equipo de trabajo     | Asesorar en la elaboración del producto y en la oportuna atención al usuario      | Cumplir con las expectativas del cliente                   |
| RE07                       | Satisfacer al cliente                                     | Cumplir con los niveles de calidad requeridos        | 1.1.13.2. Índices nutricionales / 1.2.2.1. Análisis de ingredientes y elaboración del producto | Proveer de un estudio nutricional que incremente índices alimenticios     | Elaborar un producto nutritivo que mitigue problemas de salud pública             | Cumplir con las expectativas del cliente                   |
| RE08                       | Cumplir compromisos contractuales                         | Cumplir con el alcance del proyecto                  | 1.1.1.2.2. Entrega del plan de dirección   | Se presentan informes según el formato proporcionado                      | Se ha considerado todo lo referido al proyecto                                    | Cumplir los acuerdos del proyecto                          |
| RE09                       | Integración social departamental                          | Cumplir con el alcance del proyecto                  | 1.1.13.3. Análisis de población no oyente  | Estudios poblacionales de personas sordas                                 | Realizar integración social en el departamento                                    | Cumplir los acuerdos del proyecto                          |
| RE10                       | Cumplir compromisos contractuales                         | Cumplir con el alcance del proyecto                  | Todo el Proyecto   | Se ha considerado todo lo referido al proyecto                            | Se ha considerado todo lo referido al proyecto                                    | Cumplir los acuerdos del proyecto                          |

(“Construcción del autor”)

3.3.1.5. *Actas de cierre de proyecto o fase.*

**Tabla 46.** Formato de acta de cierre del proyecto

|  |   |   |                       |
|--|---|---|-----------------------|
|   | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO</b></p>   | <p align="center"><b>Código</b><br/>ACT-CIE-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |                       |
| <b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>  |   |   |                       |
| <b>GENERAL</b>   | <b>ESPECIFICOS</b>  |   |                       |
| <p>Diseñar un modelo de negocio para el montaje y gerencia de una cadena de restaurantes ubicado en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso del departamento boyacense para el año 2017, dedicados en la elaboración y comercialización de comidas rápidas saludable con la receta original traída del medio oriente, enfocados en la velocidad de entrega para así lograr posicionar la marca de Brocheta Gourmet en el mercado.</p> | <p>Conformar frente a la Cámara y Comercio la empresa Brocheta Gourmet para dar apertura a la cadena de restaurantes en el primer trimestre del año 2017.</p>   |   |                       |
|  | <p>Generar una alternativa novedosa de comida rápida saludable, prestando un servicio de calidad y aplicando tecnología de punta.</p>   |   |                       |
|  | <p>Cumplir con los estándares de buena manufactura de alimentos para garantizar que el producto cuente con normas de sanidad y calidad.</p>   |   |                       |
|  | <p>Alcanzar la TIR de 13.56% y retornar el 100% de la inversión en 3,62 años.</p>   |   |                       |
|  | <p>Obtener un mínimo de ventas proyectadas al 25% de la capacidad instalada por año de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6821 unidades de línea Pita especial por restaurante.</li> <li>• 6821 unidades de línea Wrap especial por restaurante.</li> <li>• 8640 unidades de línea Bandeja mixta por restaurante.</li> <li>• 10368 unidades de línea Ensalada mediterránea por restaurante.</li> </ul> |   |                       |
|  | <p>Realizar 4 eventos de mercadeo como estrategia de marketing en el primer trimestre de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Campaña de lanzamiento</li> <li>• Material POP</li> </ul>  |   |                       |
|  | <p>Contar con un diseño arquitectónico replicable por sus plantas tipo en las diferentes ciudades donde tendrá presencia el restaurante.</p>  |   |                       |
| <b>SOCIOS</b>  |   |   |                       |
| <b>NOMBRE</b>  | <b>IDENTIFICACION</b>   | <b>CARGO</b>  | <b>NIVEL DE PODER</b> |
|  |   |   |                       |
|  |   |   |                       |
|  |   |   |                       |
| <b>RAZONES DE CIERRE</b>   |   |   |                       |
|  |   |   |                       |

|  |   |   |
|--|---|---|
|                     | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO</b></p> | <p align="center"><b>Código</b><br/>ACT-CIE-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |
|  |   |   |
| <p align="center"><b>ACEPTACION DE LOS PRODUCTOS O ENTREGABLES</b></p>                               |   |   |
| <p align="center"><b>ENTREGABLE</b></p>  | <p align="center"><b>ACEPTACION<br/>(SI O NO)</b></p>   | <p align="center"><b>OBSERVACIONES</b></p>  |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
| <p align="center"><b>APROBACIONES</b></p>  |   |   |
| <p align="center"><b>NOMBRE</b></p>  | <p align="center"><b>FECHA</b></p>  | <p align="center"><b>FIRMA</b></p>  |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
| <p align="center"><b>ELABORÓ</b><br/>Wilmer Contreras<br/>Director de Comunicaciones y Logística</p> | <p align="center"><b>REVISÓ</b><br/>Julieth Martínez<br/>Gerente de Proyecto</p>  | <p align="center"><b>APROBÓ</b><br/>Jhon Bustamante<br/>Director Financiero</p>                                   |

("Construcción del autor")

3.3.1.6. Línea base de alcance con EDT/WBS a quinto nivel de desagregación.

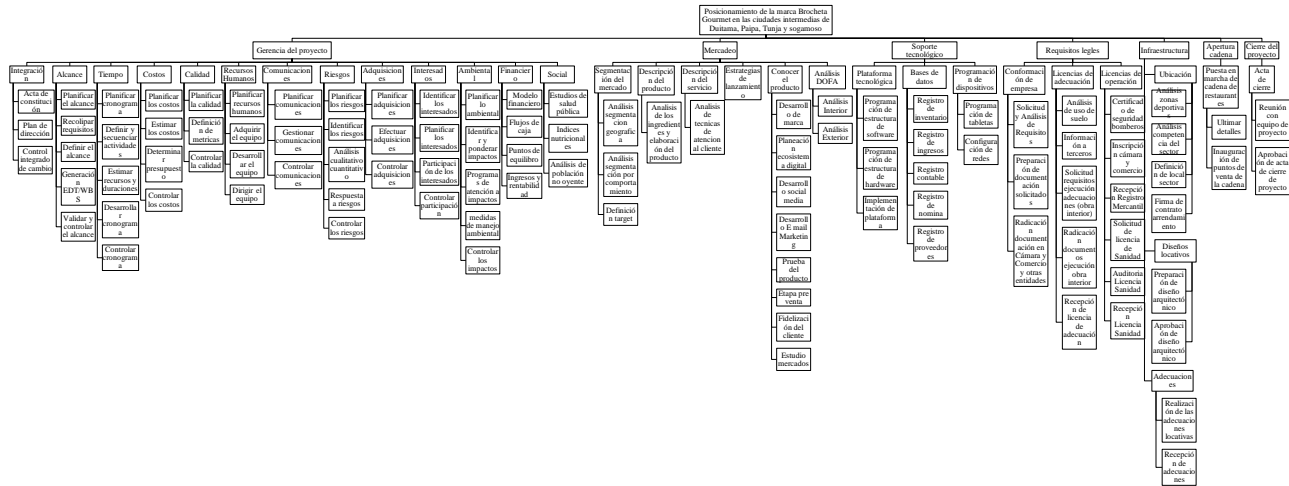


Figura 22. EDT/WBS a quinto nivel de desagregación

(“Construcción del autor”)

3.3.1.7. Diccionario de la WBS.

Tabla 47. Diccionario de la EDT

| EDT     | Nombre de tarea  | Descripción  |
|---------|--|--|
|         | Posicionamiento de la marca  |  |
| 1       | Brocheta Gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso | Nombre del proyecto que se establece como respuesta directa a una problemática de nivel social en el departamento de Boyacá, por la falta de conciencia nutritiva y elevados índices de sobrepeso.   |
| 1.1     | Gerencia del proyecto  | Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos del mismo.  |
| 1.1.1   | Integración  | Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, cambiar, unificar, y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.                            |
| 1.1.1.1 | Acta de constitución   | Un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto |

| EDT       | Nombre de tarea                                   | Descripción   |
|-----------|---|---|
| 1.1.1.1.1 | Elaboración del acta de constitución del proyecto | Para desarrollar el acta de constitución deberá seguir los siguientes pasos: 1. Un gerente de proyectos asignado, con el fin de que pueda participar en la elaboración del acta de constitución y pueda obtener información inicial y fundamental del proyecto. 2. Información relevante obtenida del contrato, estudio de viabilidad entre otros. 3. Una plantilla establecida para la elaboración del acta de constitución. 4. Realizar una reunión entre los interesados del proyecto para diligenciar y firmar el acta de constitución del proyecto. Esto es una herramienta de las buenas prácticas de gestión de proyectos que se debe usar en todo proyecto. |
| 1.1.1.1.2 | Aprobar el acta de constitución del proyecto      | El proyecto se inicia formalmente con la aprobación del acta de constitución del proyecto. Se selecciona y asigna un director del proyecto tan pronto como sea posible, preferiblemente durante la elaboración del acta de constitución del proyecto, y siempre antes de comenzar la planificación. La entidad patrocinadora debería ser la encargada de redactar el acta de constitución del proyecto.   |
| 1.1.1.2   | Plan de dirección                                 | El proceso de establecer y de definir el alcance de un proyecto, la manera en que el proyecto será realizado (los procedimientos y las tareas), los papeles y las responsabilidades, el tiempo y las valoraciones de costos.  |
| 1.1.1.2.1 | Integración de salidas con otros procesos         | Esta acta supone la evaluación, la aprobación y el financiamiento del caso de negocio   |
| 1.1.1.2.2 | Entrega del plan de dirección                     | La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.  |
| 1.1.1.3   | Control integrado de cambios                      | Consiste en hacer la identificación, documentación, aprobación o rechazo, así como la inspección de las modificaciones en las líneas base de un proyecto.   |
| 1.1.2     | Alcance   | Proceso que garantiza que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito  |
| 1.1.2.1   | Planificar el alcance                             | Planificar el alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. La preparación de una declaración detallada del alcance del proyecto es fundamental para su éxito, y se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto.   |
| 1.1.2.1.1 | Realizar el plan de gestión del alcance           | Es un componente para el plan de la dirección del proyecto o programa que describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado y controlado el alcance  |
| 1.1.2.1.2 | Entrega del plan de gestión del alcance           | El plan de gestión del alcance del proyecto es una herramienta de planificación que describe cómo el equipo definirá el alcance del proyecto, desarrollará el enunciado del alcance del proyecto detallado, definirá y desarrollará la estructura de desglose del trabajo, verificará y controlará el alcance del   |



| <b>EDT</b> | <b>Nombre de tarea</b>                     | <b>Descripción</b>  |
|------------|--|---|
|            |  | proyecto.   |
| 1.1.2.2    | Recopilar los requisitos                   | Es la declaración de los objetivos detallados del producto que describe las características y las funciones y los apremios del funcionamiento que se entregarán en el producto.   |
| 1.1.2.2.1  | Identificar los requisitos                 | El proceso Recopilar Requisitos, consiste en documentar las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas de los interesados para convertirlas en requisitos del Proyecto. Incluye gestionar las expectativas del cliente y es la base para la creación de la EDT/WBS.  |
| 1.1.2.2.2  | Matriz de trazabilidad de requisitos       | La matriz de trazabilidad de requisitos es un cuadro que vincula los requisitos del proyecto desde su origen hasta los entregables que lo satisfacen  |
| 1.1.2.3    | Definir el alcance                         | Definir el Alcance del Proyecto es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del Proyecto y del producto. Esto es fundamental para su éxito, ya que proporciona un entendimiento común entre los interesados del Proyecto.   |
| 1.1.2.4    | Generación EDT/WBS                         | Según La Guía del PMBOK®, “la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos”.  |
| 1.1.2.4.1  | Desagregación de la EDT/WBS                | Es la descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado del proyecto, con el fin de cumplir con los objetivos y crear entregables requeridos  |
| 1.1.2.4.2  | Identificación de Hitos                    | Eventos significativos o de trascendencia en el proyecto, generalmente la terminación de un entregable principal del proyecto.  |
| 1.1.2.4.3  | Diccionario de la EDT/WBS                  | Una buena práctica es la generación de un diccionario de la EDT, que es un documento que respalda la EDT y proporciona una descripción más detallada de los distintos componentes identificados. Código EDT, Paquete de Trabajo, Descripción, Responsable, Hitos, Recursos asignados de personal, Otros recursos asignados, Entradas, salidas, Actividades asociadas, Costo Estimado, Criterios de Calidad, Criterios de Aceptación |
| 1.1.2.4.4  | Entrega de EDT/WBS                         | Cronogramas: Cronograma de cada Paquete de Trabajo Dependencias – Estimados: Costo de cada Paquete de Trabajo – Asignación de recursos: WBS vs. OBS – Análisis de riesgo: El Trabajo Contratado vs. El trabajo hecho en casa – Medición y Control: El WBS para controlar lo que se ha hecho y lo que falta por hacer. El WBS como herramienta de control de cambios   |
| 1.1.2.5    | Validar y controlar el alcance             | Proceso para asegurarse de que todos los entregables del proyecto se terminarán satisfactoriamente. Está relacionado directamente con la aceptación de los resultados del proyecto por el cliente.  |
| 1.1.3      | Tiempo                                     | Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto   |
| 1.1.3.1    | Planificar el cronograma                   | Son las fechas que han sido planificadas para llevar a cabo las actividades y cumplir con los hitos.  |
| 1.1.3.1.1  | Realizar el plan de gestión del cronograma | La gestión del cronograma incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación del proyecto a tiempo. Pero antes de que el cronograma de un proyecto sea creado, un gerente de proyecto debe tener  |

| EDT       | Nombre de tarea                            | Descripción   |
|-----------|--|---|
|           |  | una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) completa   |
| 1.1.3.1.2 | Entrega del plan de gestión del cronograma | • Línea de base del Cronograma del Proyecto • El reporte de Variación del Cronograma • Actualizaciones al Cronograma  |
| 1.1.3.2   | Definir y secuenciar actividades           | Son las diferentes acciones que se desarrolla a lo largo de un proyecto. Esta tiene una durabilidad, un costo, y asignación de recursos. Se dividen en tareas.  |
|           |  | La Estructura de Desagregación de Proyecto  |
|           |  | Especificaciones y objetivos del proyecto   |
|           |  | Información histórica   |
| 1.1.3.2.1 | Identificar las actividades                | Qué actividades fueron necesarias en proyectos similares anteriores<br>Limitaciones<br>Presupuesto total, plazo de entrega.<br>Hipótesis: se ha de elaborar una lista de actividades que complete la EDP incluyendo todas las actividades requeridas para realizar el proyecto  |
| 1.1.3.2.2 | Secuenciar las actividades                 | Este proceso consiste en determinar las dependencias entre actividades, es decir, qué relación de ejecución existe entre ella, en qué secuencia se ejecutan. Cada una de las actividades o hitos del Cronograma tiene al menos una actividad sucesora o predecesora, a excepción de la primera y la última.   |
| 1.1.3.2.3 | Estimar recursos y duraciones              | Utiliza información sobre el alcance del trabajo de la actividad, los tipos de recursos necesarios, las cantidades de recursos estimadas y los calendarios de disponibilidad de recursos. Las entradas para realizar las estimaciones de la duración de las actividades suelen partir de las personas del equipo del Proyecto que estén más familiarizadas con la naturaleza del contenido del trabajo de la actividad. |
| 1.1.3.3   | Desarrollar cronograma                     | Proceso que consiste en integrar los procesos anteriores, es decir, definir y secuenciar actividades y estimar los recursos de las mismas para crear el cronograma del Proyecto.  |
| 1.1.3.3.1 | Diagrama de GANT                           | Es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones a realizar, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto  |
| 1.1.3.3.2 | Estimaciones de holguras                   | La holgura puede ayudarnos a optimizar la planificación de los proyectos, reducir los esfuerzos de dirección del proyecto o definir planes de contingencia durante su ejecución   |
| 1.1.3.3.3 | Entrega de Cronograma                      | Línea de base del Cronograma del Proyecto El reporte de Variación del Cronograma Actualizaciones al Cronograma  |
| 1.1.3.4   | Controlar el cronograma                    | Controlar el Cronograma es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.   |
| 1.1.4     | Costos                                     | Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del   |

| EDT       | Nombre de tarea                         | Descripción  |
|-----------|---|--|
|           |   | presupuesto aprobado   |
| 1.1.4.1   | Planificar los costos                   | Es el monto en dinero o valor de una actividad o elemento del proyecto que incluye el precio de los recursos requeridos para ejecutar y concluir la actividad o el elemento, o para generar un componente.   |
|           |   | Para elaborar éste plan se debe seguir los siguientes pasos  |
| 1.1.4.1.1 | Realizar el plan de costos              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las ventas mensuales y anuales del producto.</li> <li>2. Restar los costos de personal y operáticos del producto</li> <li>3. Determinar los costos de depreciación</li> <li>4. Restar los ingresos menos los costos</li> <li>5. Calcular el impuesto a la renta generado, utilizando la tabla referencial.</li> </ol>   |
| 1.1.4.1.2 | Entrega del plan de costos              | <p>Estimaciones de Costos de las Actividades</p> <p>Información de Respaldo de la Estimación de Costos de las Actividades</p> <p>Cambios Solicitados</p> <p>Plan de Gestión de Costos - Actualizaciones</p>  |
| 1.1.4.2   | Estimar los costos                      | Estimar los Costos es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos para completar las actividades del proyecto.   |
| 1.1.4.2.1 | Estimación de costos de las actividades | Es hacer aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del Proyecto. La exactitud de la estimación del costo de un Proyecto, aumenta según avanza el Proyecto, de manera que es un proceso iterativo.  |
| 1.1.4.2.2 | Base de estimaciones                    | Las estimaciones del presupuesto son obtenidas de las personas responsables de manejar las tareas del trabajo. Proveen la experiencia requerida para hacer el estimado ya que tienen responsabilidad durante la ejecución real de las actividades. Los miembros del equipo identifican a las personas o categorías de trabajo requeridas para llevar a cabo el trabajo y multiplican el costo del trabajo por el número de horas o días necesarios para completar las tareas. Determinar que tanto durará la ejecución de las tareas es la parte más difícil en lo que se refiere a obtener un costo estimado. Los costos del trabajo deben Gestión del Presupuesto del Proyecto <a href="http://www.pm4dev.com">www.pm4dev.com</a> incluir vacaciones, ausencia por enfermedad, descansos, reuniones, y otras actividades del día a día. El no incluir estos rubros pone en riesgo tanto el cronograma y los costos estimados. Los rubros que no son parte del trabajo incluyen costos de materiales, viajes, equipos de computación, y costos de vehículos. Mientras se desarrolla el presupuesto del proyecto, la documentación de las suposiciones hechas es crítica para el éxito del proyecto. Sin una documentación clara de estas suposiciones, el hacer un seguimiento del presupuesto no solo es difícil, sino riesgoso. |

| EDT       | Nombre de tarea                    | Descripción  |
|-----------|------------------------------------|--|
| 1.1.4.2.3 | Análisis de reservas               | corresponde a los valores se tenían en cuenta al momento de la elaboración , conocidas también como reservas de contingencias, está dentro del cronograma global del proyecto, pueden ser un porcentaje de la duración estimada de la actividad, una cantidad fija de periodos de trabajo .  |
| 1.1.4.3   | Determinar el presupuesto          | Determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada. Esta línea base incluye todos los presupuestos autorizados, pero excluye las reservas de gestión.   |
| 1.1.4.3.1 | Conciliación del límite financiero | En una serie de artículos sobre el crecimiento de las Pymes donde esta tercera parte trata aspectos como: el problema del financiamiento en las Pymes, cuáles son las inversiones alternativas de este siglo, sobre los fondos de inversión, el capital de riesgo y finalmente los derivados (futuros, opciones y swaps). Ofreciendo así al lector una información actualizada acerca de todo lo relacionado con los instrumentos de punta para solucionar sus posibles problemas de financiamiento. |
| 1.1.4.3.2 | Línea base de costos               | La línea base de Costos es el presupuesto de Costos Aprobado a cierta fecha. La Gerencia de la empresa puede agregar una “Reserva de Gestión“, que al añadirla a la Línea de Base de Costos se conrte en el Presupuesto Total del Proyecto.  |
| 1.1.4.4   | Controlar los costos               | Controlar los Costos es el proceso por el que se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo. La actualización del presupuesto implica registrar los costos reales en los que se ha incurrido a la fecha.  |
| 1.1.5     | Calidad                            | Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades para las que lo lleva a cabo  |
| 1.1.5.1   | Planificar la calidad              | Planificar la Calidad es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.   |
| 1.1.5.1.1 | Realizar el plan de calidad        | La necesidad de elaborar un plan de Calidad ne establecida en la normativa ISO 9001 sobre gestión de la calidad, donde se define el concepto de plan de calidad. El plan de Calidad es un documento a través del que se detalla cómo debe ser el proceso que garantice la calidad de los proyectos, productos o procesos   |
| 1.1.5.1.2 | Entrega del plan de calidad        | Mediciones del Control de Calidad<br>Cambios Validados<br>Entregables Verificados Información sobre el desempeño del trabajo<br>Solicitudes de Cambio<br>Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto  |
| 1.1.5.2   | Definición de métricas             | Una Métrica de un proyecto es la medida de alguna propiedad de un entregable del proyecto o del proceso de administración de proyectos, efectuada para conocer el avance o los desvíos al plan original.   |

| EDT       | Nombre de tarea                      | Descripción  |
|-----------|--------------------------------------|--|
|           |                                      | Si se definen métricas acerca de un entregable específico, estas métricas son particulares al proyecto   |
| 1.1.5.3   | Controlar la calidad                 | Es el conjunto de acciones correspondientes al monitoreo de actividades y resultados con el fin de determinar si estas están siendo cumplidas en base a los estándares de calidad establecidas, eliminar procedimientos que no cumplan con los estándares y crear nuevas técnicas para lograr los objetivos deseados. (2) Es el departamento dentro de la organización encargado del control d calidad de las operaciones de la empresa          |
| 1.1.6     | Recursos humanos                     | La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.  |
| 1.1.6.1   | Planificar recursos humanos          | La planificación de los recursos humanos debe servir como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una organización.  |
| 1.1.6.1.1 | Realizar el plan de recursos humanos | Desarrollar el Plan de Recursos Humanos es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal. La planificación de los recursos humanos se utiliza para determinar e identificar aquellos recursos humanos que posean las habilidades requeridas para el éxito del proyecto |
| 1.1.6.1.2 | Definición de roles y perfiles       | El Rol es el nombre que se le confiere al conjunto de perfiles que le son asignados al usuario para el ejercicio de sus funciones. Es la descripción detallada de las posibles transacciones que puede realizar un usuario en el sistema   |
| 1.1.6.1.3 | Entrega del plan de recursos humanos | Roles y responsabilidades<br>Organigramas del proyecto<br>Plan para la administración de personal: forma parte del plan de recursos humanos, describe cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. Incluye entre otros lo siguiente:<br>Adquisición de personal<br>Calendarios de recursos<br>Plan de liberación de persona  |
| 1.1.6.2   | Adquirir el equipo                   | Adquirir el Equipo del Proyecto es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.   |
| 1.1.6.2.1 | Entrevistas                          | Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.  |
| 1.1.6.2.2 | Contratación de personal             | Selección de personal' es el proceso utilizado para contratar o promover individuos. Aunque el término puede aplicarse a todos los aspectos del proceso (de contratación, selección, aculturación, etc.) el significado más común se centra en la selección de los trabajadores  |

| EDT       | Nombre de tarea                        | Descripción   |
|-----------|--|---|
| 1.1.6.3   | Desarrollar el equipo                  | Desarrollar el Equipo de Proyecto. Este proceso se desarrolla durante la ejecución del proyecto, este proceso consiste en mejorar las competencias y habilidades de los miembros del equipo para mejorar su desempeño en el proyecto  |
| 1.1.6.3.1 | Matriz Asignación de responsabilidades | La matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo).   |
| 1.1.6.3.2 | Capacitaciones                         | Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.  |
| 1.1.6.4   | Dirigir el equipo                      | Dirigir el Equipo del Proyecto es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. El equipo de dirección del proyecto observa el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros del equipo.                                    |
| 1.1.7     | Comunicaciones                         | Incluyen los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados  |
| 1.1.7.1   | Planificar comunicaciones              | Planificar las Comunicaciones es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.  |
| 1.1.7.1.1 | Realizar el plan de comunicaciones     | Proceso que consiste en poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido. Este proceso se ejecuta a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y en todos los procesos de dirección.   |
| 1.1.7.1.2 | Entrega del plan de comunicaciones     | Los requisitos de comunicación de los interesados.<br>La información que se comunicará, incluido el idioma, formato, contenido y nivel de detalle.<br>El motivo de distribuir dicha información.<br>El plazo y la frecuencia para distribuir la información y para recibir el acuse de recibo.<br>La persona responsable de la comunicación.<br>La persona responsable de autorizar la comunicación.<br>La persona o grupos que recibirán la información. |
| 1.1.7.2   | Gestionar comunicaciones               | Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.   |
| 1.1.7.2.1 | Sistemas de gestión de información     | Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la  |

| EDT       | Nombre de tarea                     | Descripción  |
|-----------|-------------------------------------|--|
|           |                                     | satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.   |
| 1.1.7.2.2 | Matriz de Comunicaciones            | La Matriz de Comunicación es una herramienta de evaluación diseñada para determinar con exactitud cómo se comunica un individuo y para proporcionar un marco conceptual para determinar objetivos de comunicación lógicos  |
| 1.1.7.3   | Controlar comunicaciones            | Este proceso monitorea y controla las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.  |
| 1.1.8     | Riesgos                             | Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.   |
| 1.1.8.1   | Planificar los riesgos              | Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros cinco procesos de gestión de riesgos   |
| 1.1.8.1.1 | Realizar el plan de riesgos         | El propósito del plan es identificar los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto, analizarlos, calcular la exposición y en base a ello poder priorizarlos, para establecer estrategias de control y resolución, que permitan ejercer una correcta supervisión de los mismos.   |
|           |                                     | Metodología  |
|           |                                     | Roles y responsabilidades  |
|           |                                     | Presupuesto.   |
| 1.1.8.1.2 | Entrega del plan de riesgos         | Calendario.<br>Categorías de riesgo.<br>Defunciones de la probabilidad e impacto de los riesgos.<br>Matriz de probabilidad e impacto.  |
| 1.1.8.2   | Identificar los riesgos             | Identificar los Riesgos es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.  |
| 1.1.8.2.1 | Análisis FODA                       | La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo  |
| 1.1.8.2.2 | Matriz de Registro de riesgos       | La Matriz de Riesgos es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes para la seguridad y salud de los trabajadores que enfrenta una organización  |
| 1.1.8.3   | Análisis Cualitativo y cuantitativo | Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos |

| EDT       | Nombre de tarea                                | Descripción   |
|-----------|--|---|
| 1.1.8.3.1 | Matriz de probabilidad e impacto               | La matriz de probabilidad – impacto es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que nos permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos de un proyecto en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener sobre nuestro proyecto en caso de que ocurrieran  |
| 1.1.8.4   | Respuesta a los riesgos                        | Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto   |
| 1.1.8.4.1 | Estrategias para riesgos positivos y negativos | La estrategia de riesgos es la espina dorsal de la gestión del riesgo comercial de una empresa. No obstante la estrategia de riesgos sólo marca las grandes líneas de actuación en materia de riesgos comerciales   |
| 1.1.8.4.2 | Planes de respuesta                            | Este proceso desarrolla las opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del Proyecto. Se realiza después de los procesos Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos y Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos (en el caso de que éste se aplique).  |
| 1.1.8.5   | Controlar los riesgos                          | Monitorear y Controlar los Riesgos es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra los riesgos a través del proyecto   |
| 1.1.9     | Adquisiciones                                  | Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.   |
| 1.1.9.1   | Planificar las adquisiciones                   | Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.   |
| 1.1.9.1.1 | Realizar el plan de adquisiciones              | Incluye la consideración de posibles vendedores, en particular si el comprador desea ejercer algún tipo de influencia o control sobre las decisiones de compra. También se deberá considerar quién es el responsable de obtener o ser titular de permisos y licencias profesionales relevantes que puedan ser exigidos por la legislación, alguna regulación o política de la organización para |
| 1.1.9.1.2 | Entrega del plan de adquisiciones              | Plan de Gestión de las Adquisiciones<br>Enunciado del Trabajo Relativo a la Adquisición<br>Decisiones de Hacer o Comprar<br>Documentos de la Adquisición<br>Criterios de Selección de Proveedores<br>Solicitudes de Cambio  |
| 1.1.9.2   | Efectuar las adquisiciones                     | Efectuar las Adquisiciones es el proceso que consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato  |
| 1.1.9.2.1 | Identificar y seleccionar los proveedores      | Los criterios de selección de proveedores se incluyen a menudo como parte de los documentos de la adquisición.  |



| EDT       | Nombre de tarea                                       | Descripción  |
|-----------|---|--|
|           |   | Entre los posibles criterios de selección de proveedores se cuentan:<br>Comprensión de la necesidad.<br>Costo total o del ciclo de vida.<br>Capacidad técnica.<br>Riesgo.<br>Enfoque de gestión.<br>Enfoque técnico.<br>Garantía.<br>Capacidad financiera.<br>Capacidad de producción e interés.<br>Tamaño y tipo de negocio.<br>Desempeño pasado de los vendedores.<br>Referencias.<br>Derechos de propiedad intelectual.<br>Derechos de propiedad exclusiva. |
| 1.1.9.2.2 | Compra de maquinaria                                  | Consiste en la adquisición de compra de maquinaria específica para la puesta en marcha del restaurante   |
| 1.1.9.2.3 | Compra de equipos tecnológicos                        | Consiste en la adquisición de compra de equipos tecnológicos específicos para la puesta en marcha del restaurante  |
| 1.1.9.2.4 | Compra de materiales de construcción                  | Consiste en la adquisición de compra de materiales específicos para la puesta en marcha del restaurante  |
| 1.1.9.2.5 | Compra de mobiliario                                  | Consiste en la adquisición de compra de mobiliario específica para la puesta en marcha del restaurante   |
| 1.1.9.2.6 | Compra de implementos de cocina                       | Consiste en la adquisición de compra de implemento de cocina específicos para la puesta en marcha del restaurante  |
| 1.1.9.2.7 | Contrato con empresa ejecutora de obras de adecuación | Es el contrato que Brocheta Gourmet tiene hacia con una constructora o firma de arquitectos para hacer las adecuaciones locativas, para la puesta en marcha del restaurante en el departamento   |
| 1.1.9.3   | Controlar las adquisiciones                           | Administrar las Adquisiciones es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.   |
| 1.1.10    | Interesados   | Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.   |
| 1.1.10.1  | Identificar los interesados                           | El propósito de este proceso directivo es identificar a todas las personas y organizaciones afectados por  |

| EDT        | Nombre de tarea                  | Descripción   |
|------------|----------------------------------|---|
|            |                                  | el Proyecto (actores interesados o stakeholders) y documentar cualquier información relevante acerca de su interés, influencia, actitud y compromiso con el éxito del Proyecto.   |
| 1.1.10.1.1 | Registro de interesados          | En él se documenta información sobre los datos de contacto de cada uno de los interesados, sus requerimientos, expectativas, evaluación de su grado de influencia, interés y postura (a favor o contraria) entre otros aspectos.  |
| 1.1.10.2   | Planificar los interesados       | Planificar la Gestión de los Interesados es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto  |
| 1.1.10.2.1 | Realizar el plan de interesados  | Para desarrollar el plan de gestión de los interesados se debe procurar el juicio y la experiencia de grupos o individuos con capacitación especializada, pericia en la materia o conocimiento de las relaciones en el ámbito de la organización, tales como:<br><br>La alta dirección<br><br>Los miembros del equipo del proyecto<br><br>Otras unidades o individuos dentro de la organización<br><br>Los interesados clave identificados<br><br>Los directores de proyecto que hayan trabajado en otros proyectos en el mismo ámbito (de manera directa o a través de lecciones aprendidas)<br><br>Expertos en la materia, en el ámbito de los negocios o de los proyectos                                |
| 1.1.10.2.2 | Entrega del plan de interesados  | Los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave<br><br>El alcance e impacto del cambio para los interesados<br><br>Las interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado<br><br>Los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto<br><br>La información a distribuir entre los interesados, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle<br><br>El motivo para la distribución de dicha información y el impacto esperado en la participación de los interesados<br><br>El método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto |
| 1.1.10.3   | Participación de los interesados | Este proceso tiene lugar durante el grupo de procesos de ejecución y busca una correcta aplicación del plan de gestión de los interesados y del registro de incidentes con el objetivo de que dichos interesados se impliquen, participen en el proyecto y sean, además, tratados de forma correcta y según el nivel adecuado de participación en el proyecto.  |
| 1.1.10.3.1 | Métodos de comunicación          | Un procedimiento, técnica o proceso sistemático utilizado para transferir información entre los interesados del proyecto.   |

| EDT        | Nombre de tarea                        | Descripción   |
|------------|--|---|
| 1.1.10.3.2 | Habilidades de gestión                 | Herramienta utilizada dentro de la Gerencia de proyectos para coordinar y armonizar al grupo hacia el logro   |
| 1.1.10.4   | Controlar la participación             | Controlar la participación de los interesados es el proceso de seguimiento del Proyecto en general relaciones con los interesados y las estrategias de ajuste de los planes de participación de estos. Su finalidad es supervisar las relaciones generales de los Interesados y ajustar las estrategias y planes para involucrarlos |
| 1.1.11     | Ambiental                              | Procedimiento técnico que permite conocer los impactos ambientales generados por la ejecución de un proyecto en su entorno.   |
| 1.1.11.1   | Planificar lo ambiental                | Planificar lo ambiental es el proceso para identificar controlar y mitigar los posibles impactos que se generen por la implantación del proyecto  |
| 1.1.11.1.1 | Realizar el plan ambiental             | Estudio técnico que sirve para identificar ponderar y generar planes de mitigación de los posibles impactos que pueda genera la implantación del proyecto en el entorno   |
| 1.1.11.1.2 | Entrega del plan ambiental             | Matriz Leopold Matriz identificación de impactos ambientales Eco indicadores  |
| 1.1.11.2   | Identificar y ponderar impactos        | Metodología utilizada para identificar y darle un atributo cuantitativo a las posibles afectaciones que puedan darse por implementar un proyecto frente a su entorno.   |
| 1.1.11.2.1 | identificación de impactos ambientales | Metodología utilizada para identificar y darle un atributo cuantitativo a las posibles afectaciones que puedan darse por implementar un proyecto frente a su entorno.   |
| 1.1.11.2.2 | Matriz de Leopold                      | Es un método cualitativo de evaluación de impacto ambiental creado en 1971 Se utiliza para identificar el impacto inicial de un proyecto en un entorno natura   |
| 1.1.11.3   | Programa de atención a impactos        | Documento de gestión para identificar las actividades para atender los impactos que afectan el entorno donde se ubica el proyecto   |
| 1.1.11.4   | Medidas de manejo ambiental            | Instrumento para la gestión ambiental, en la medida en que reúne el conjunto de criterios, estrategias, acciones y programas; necesarios para prevenir, mitigar y compensar los impactos negativos y potencializar los positivos.   |
| 1.1.11.4.1 | Políticas de manejo ambiental          | Directrices para manejar lo concerniente al ámbito ambiental  |
| 1.1.11.5   | Controlar los impactos                 | Acciones y actividades encaminadas poner en los límites definidos los impactos causados por la implantación del proyecto  |
| 1.1.12     | Financiero                             | Proceso para determinar los costos de las actividades y presupuesto del proyecto  |
| 1.1.12.1   | Modelo financiero                      | Una construcción matemática que estructura los costos del proyecto  |
| 1.1.12.1.1 | Análisis inversiones fijas             | Estimación de recursos para la compra de recursos del proyecto  |
| 1.1.12.1.2 | Análisis gastos pre operativos         | Estimación de recursos para la inversión en actividades antes de la puesta en marcha de la operación del proyecto   |
| 1.1.12.1.3 | Análisis gastos puesta en              | Estimación de recursos para la inversión en actividades para la puesta en marcha de la operación del  |

| EDT        | Nombre de tarea                            | Descripción   |
|------------|--|---|
|            | marcha                                     | proyecto  |
| 1.1.12.1.4 | Análisis capital de trabajo                | Estimación de recursos para poder operar, cubriendo necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos  |
| 1.1.12.1.5 | Presupuesto                                | Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.   |
| 1.1.12.2   | Flujos de caja                             | El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un período determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.  |
| 1.1.12.2.1 | Construcción del flujo de fondos           | Estructuración de las entradas y salidas de caja o efectivo   |
| 1.1.12.3   | Puntos de equilibrio                       | Nivel de ventas con el que los ingresos son iguales a los gastos y la utilidad neta es cero   |
| 1.1.12.3.1 | Análisis de nivel de venta de la operación | Estimación de las ventas mínimos de la operación del proyecto   |
| 1.1.12.4   | Ingresos y rentabilidad                    | Concepto que identifican la cantidad de dinero recaudada y los beneficios que genera la operación   |
| 1.1.12.4.1 | Tasa de retorno                            | La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero. |
| 1.1.12.4.2 | Análisis de indicadores financieros        | Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma                                  |
| 1.1.13     | Social                                     | Procedimiento técnico que permite conocer los impactos sociales generados por la ejecución de un proyecto en su comunidad.  |
| 1.1.13.1   | Estudios de salud pública                  | Disciplina encargada de la protección y mejora de la salud de la población humana   |
| 1.1.13.2   | Índices nutricionales                      | El índice pronóstico nutricional es una medida que estima el estado nutricional de una población específica   |
| 1.1.13.3   | Análisis de población no oyente            | Estimación de la población con discapacidad auditiva en la región   |
| 1.2        | Mercadeo                                   | Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.  |
| 1.2.1      | Segmentación del mercado                   | La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejante   |
| 1.2.1.1    | Análisis segmentación geográfica           | La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar por su ubicación geografía al posible consumidor del producto  |
| 1.2.1.2    | Análisis segmentación por comportamiento   | La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar por sus hábitos l posible consumidor del producto  |

| <b>EDT</b> | <b>Nombre de tarea</b>                                  | <b>Descripción</b>  |
|------------|---|---|
| 1.2.1.3    | Definición target                                       | Objetivo, persona o cosa a la que se dirige una acción.   |
| 1.2.2      | Descripción del producto                                | Incluye información sobre precio y calidad no es normal para todos. Saca provecho de ello para  |
| 1.2.2.1    | Análisis de los ingredientes y elaboración del producto | Análisis de insumos y materias primas del producto  |
| 1.2.3      | Descripción del servicio                                | Características detalladas de la forma en que se describe el servicio   |
| 1.2.3.1    | Análisis de técnicas de atención al cliente             | Estrategias para realizar el servicio al cliente  |
| 1.2.4      | Estrategias de lanzamiento                              | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
|            | Conocer el producto                                     |   |
| 1.2.5      | Experiencia Total del Producto                          | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.1    | Desarrollo de marca                                     | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.2    | Planeación ecosistema digital                           | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.3    | Desarrollo social media                                 | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.4    | Desarrollo E mail Marketing                             | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.5    | Prueba del producto                                     | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.6    | Etapas pre venta  | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.7    | Etapas de venta   | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.8    | Etapas post venta                                       | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.9    | Fidelización del cliente                                | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.5.10   | Estudio mercados  | Estrategias de marketing para que el cliente conozca el producto  |
| 1.2.6      | Análisis DOFA   | También conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. |
| 1.2.6.1    | Análisis Interior                                       | También conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. |
| 1.2.6.2    | Análisis Exterior                                       | También conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. |
| 1.3        | Soporte tecnológico                                     | Procesos de apoyo de un área funcional  |
| 1.3.1      | Plataforma tecnológica                                  | Aplicativo para soportar el correo áreas funcionales del negocio  |
| 1.3.1.1    | Programación de estructura de                           | Estructura del software   |

| <b>EDT</b> | <b>Nombre de tarea</b>   | <b>Descripción</b>   |
|------------|--|--|
|            | software   |  |
| 1.3.1.2    | Programación de estructura de hardware                                 | Composición del hardware   |
| 1.3.1.3    | Implementación de plataforma   | entregable de la aplicación funcionalmente   |
| 1.3.2      | Base de datos  | Base que almacenara los datos e información de la aplicación                                 |
| 1.3.2.1    | Registro de inventario   | Listado de inventarios de la operación del proyecto  |
| 1.3.2.2    | Registro de ingresos   | Listado de ingresos de la operación del proyecto   |
| 1.3.2.3    | Registro contable  | Listado de la contabilidad de la operación del proyecto                                      |
| 1.3.2.4    | Registro de nomina   | Listado de la contabilidad de la operación del proyecto                                      |
| 1.3.2.5    | Registro de proveedores  | Listado de la contabilidad de la operación del proyecto                                      |
| 1.3.3      | Programación de dispositivos   | Actividad de incluir la funcionalidad del negocio en los dispositivos de servicio al cliente |
| 1.3.3.1    | Programación de tabletas   | Actividad de incluir la funcionalidad del negocio en los dispositivos de servicio al cliente |
| 1.3.3.2    | Configuración de redes   | Proceso de integrar la red de la operación   |
| 1.4        | Requisitos legales   | Identificación de los requisitos legales del proyecto en la región de implantación           |
| 1.4.1      | Conformación de la empresa   | Proceso para conformar la compañía   |
| 1.4.1.1    | Solicitud y Análisis de Requisitos                                     | Proceso para conformar la compañía   |
| 1.4.1.2    | Preparación de documentación solicitados                               | Proceso para conformar la compañía   |
| 1.4.1.3    | Radicación documentación en Cámara y Comercio y otras entidades        | Proceso para conformar la compañía   |
| 1.4.2      | Licencias de adecuación  | Trámite para obtener los permisos para ejecutar las obras en los locales                     |
| 1.4.2.1    | Análisis de uso de suelo   | Trámite para obtener los permisos para ejecutar las obras en los locales                     |
| 1.4.2.2    | Información a terceros   | Trámite para obtener los permisos para ejecutar las obras en los locales                     |
| 1.4.2.3    | Solicitud de requisitos para ejecución de adecuaciones (obra interior) | Trámite para obtener los permisos para ejecutar las obras en los locales                     |
| 1.4.2.4    | Radicación documentos para ejecución de obra interior                  | Trámite para obtener los permisos para ejecutar las obras en los locales                     |
| 1.4.2.5    | Recepción de licencia de adecuación                                    | Trámite para obtener los permisos para ejecutar las obras en los locales                     |
| 1.4.3      | Licencias de operación   | Trámite para obtener los permisos para el montaje de la cadena                               |

| <b>EDT</b> | <b>Nombre de tarea</b>  | <b>Descripción</b>   |
|------------|---|--|
| 1.4.3.1    | Certificado de seguridad bomberos                               | Trámite para obtener los permisos para el montaje de la cadena   |
| 1.4.3.2    | Inscripción cámara y comercio                                   | Trámite para obtener los permisos para el montaje de la cadena   |
| 1.4.3.3    | Recepción Registro Mercantil                                    | Trámite para obtener los permisos para el montaje de la cadena   |
| 1.4.3.4    | Solicitud de licencia de Sanidad                                | Trámite para obtener los permisos de sanidad   |
| 1.4.3.5    | Auditoria Licencia Sanidad                                      | Trámite para obtener los permisos de sanidad   |
| 1.4.3.6    | Recepción Licencia Sanidad                                      | Trámite para obtener los permisos de sanidad   |
| 1.5        | Infraestructura   | Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizad |
| 1.5.1      | Ubicación   | Lugar donde se implantara el proyecto  |
| 1.5.1.1    | Análisis de zonas deportivas y gimnasios por zonas de la ciudad | Análisis para determinar el lugar de implantación de la cadena   |
| 1.5.1.2    | Análisis competencia del sector                                 | Análisis para determinar el lugar de implantación de la cadena   |
| 1.5.1.3    | Análisis compatibilidad urbanística                             | Análisis para determinar el lugar de implantación de la cadena   |
| 1.5.1.4    | Definición de local en el sector                                | Análisis para determinar el lugar de implantación de la cadena   |
| 1.5.1.5    | Análisis de Requisitos de arrendamiento                         | Análisis para determinar el lugar de implantación de la cadena   |
| 1.5.1.6    | Firma de contrato de arrendamiento                              | Análisis para determinar el lugar de implantación de la cadena   |
| 1.5.2      | Diseños locativos   | Propuestas para el diseño de los locales de la cadena  |
| 1.5.2.1    | Preparación de diseño arquitectónico de distribución en planta  | Propuestas para el diseño de los locales de la cadena  |
| 1.5.2.2    | Presentación de la propuesta a los socios del proyecto          | Propuestas para el diseño de los locales de la cadena  |
| 1.5.2.3    | Análisis de compatibilidad urbanística                          | Propuestas para el diseño de los locales de la cadena  |
| 1.5.2.4    | Aprobación de diseño  | Propuestas para el diseño de los locales de la cadena  |

| EDT     | Nombre de tarea                              | Descripción  |
|---------|--|--|
|         | arquitectónico de planta replicable          |  |
| 1.5.3   | Adecuaciones                                 | Ejecución de las adecuaciones en el inmueble                 |
| 1.5.3.1 | Realización de las adecuaciones locativas    | Ejecución de las adecuaciones en el inmueble                 |
| 1.5.3.2 | Recepción de adecuaciones locativas          | Ejecución de las adecuaciones en el inmueble                 |
| 1.6     | Apertura cadena                              | Puesta en marcha de la cadena                                |
| 1.6.1   | Puesta en marcha de cadena de restaurantes   | Puesta en marcha de la cadena                                |
| 1.6.1.1 | Ultimar detalles                             | Puesta en marcha de la cadena                                |
| 1.6.1.2 | Inauguración de puntos de venta de la cadena | Puesta en marcha de la cadena                                |
| 1.7     | Cierre del proyecto                          | Finalización de la etapa de ejecución del proyecto           |
| 1.7.1   | Acta de cierre                               | Documento donde se da conformidad al entregable del proyecto |
| 1.7.1.1 | Reunión con equipo de proyecto               | Reunión para dar por terminado el proyecto                   |
| 1.7.1.2 | Aprobación de acta de cierre de proyecto     | Firma de documento por el equipo de proyecto                 |

(“Construcción del autor”)

### **3.3.1.8. Hitos del proyecto.**

|  |              |
|--|--------------|
| Aprobar el acta de constitución del proyecto | jue 01/09/16 |
| Entrega del plan de dirección                | jue 08/12/16 |
| Entrega del plan de gestión del alcance      | sáb 10/09/16 |
| Matriz de trazabilidad de requisitos         | sáb 03/09/16 |
| Entrega de EDT/WBS                           | jue 08/09/16 |
| Entrega del plan de gestión del cronograma   | vie 16/09/16 |
| Entrega de Cronograma                        | jue 15/09/16 |



|   |              |
|---|--------------|
| Entrega del plan de costos                                      | vie 23/09/16 |
| Línea base de costos  | mié 21/09/16 |
| Entrega del plan de calidad                                     | mar 27/09/16 |
| Entrega del plan de recursos humanos                            | jue 29/09/16 |
| Contratación de personal  | lun 23/01/17 |
| Entrega del plan de comunicaciones                              | lun 03/10/16 |
| Matriz de Comunicaciones  | sáb 01/10/16 |
| Entrega del plan de riesgos                                     | lun 10/10/16 |
| Matriz de Registro de riesgos                                   | mar 04/10/16 |
| Entrega del plan de adquisiciones                               | mié 12/10/16 |
| Contrato con empresa ejecutora de obras de adecuación           | mar 10/01/17 |
| Entrega del plan de interesados                                 | lun 17/10/16 |
| Entrega del plan ambiental                                      | dom 23/10/16 |
| Matriz de Leopold   | mar 18/10/16 |
| Presupuesto   | vie 28/10/16 |
| Definición target   | mié 09/11/16 |
| Estudio mercados  | sáb 03/12/16 |
| Implementación de plataforma                                    | vie 03/02/17 |
| Radicación documentación en Cámara y Comercio y otras entidades | vie 16/12/16 |
| Recepción de licencia de adecuación                             | lun 26/12/16 |
| Recepción Registro Mercantil                                    | vie 30/12/16 |
| Recepción Licencia sanidad                                      | lun 06/02/17 |
| Firma de contrato de arrendamiento                              | lun 19/12/16 |
| Aprobación de diseño arquitectónico de planta replicable        | dom 25/12/16 |

|  |              |
|--|--------------|
| Recepción de adecuaciones locativas          | sáb 04/02/17 |
| Inauguración de puntos de venta de la cadena | jue 09/02/17 |
| Aprobación de acta de cierre de proyecto     | vie 10/02/17 |

### ***3.3.1.9. Control del alcance.***

Contando con un estándar organizacional dirigido y planificado por su gerente, se establece un formato de Control de Cambio para que cualquier persona dentro del proyecto pueda solicitar el análisis de un cambio, adicionalmente se tendrán las siguientes consideraciones:

- Se mantendrá una lista de los cambios requeridos en la duración del proyecto para ver qué tan a menudo se presenta.
- Realizar una evaluación del cambio para analizarla variación de los costes, riesgos, programación y alcance.
- Pasa por una concertación del equipo para validar o no su aprobación.
- Cualquier persona inconforme con el planteamiento a seguir lo puede realizar, hasta lograr una concertación de equipo.

Para los informes de validación del alcance, se opta por diligenciar un formato donde informe la gestión que lleva hasta una fecha específica, indicando el estado de avance del proyecto mediante la metodología de valor ganado.



### **3.3.2. Plan de gestión del cronograma.**

#### ***3.3.2.1. Enfoque de gestión de programación.***

La programación de las actividades del proyecto se realiza utilizando MS Project, empezando con los entregables identificados en el proyecto de estructura de descomposición del trabajo (EDT).

Se definen actividades con paquetes específicos de trabajo e hitos que debe realizarse para completar cada entrega. Las actividades deben estar en secuencia e identificar los entregables de cada paquete.

La estimación de recursos se utilizará para asignar recursos para paquetes de trabajo a fin de completar el desarrollo de la programación. Los roles y responsabilidades para el desarrollo de la programación son los siguientes:

El gerente de proyecto será responsable de facilitar la definición de paquete, secuenciación y estimar la duración y recursos con el equipo de proyecto. El gerente de proyecto también empoderará al Director de comunicaciones para crear la programación del proyecto con MS Project y validar la planificación con el equipo de proyecto, los interesados, y el patrocinador del proyecto.

El gerente de proyecto obtendrá la aprobación de la programación del patrocinador del proyecto y el calendario previsto.

El equipo de proyecto es responsable de participar en el trabajo de definición del paquete, la secuencia y la duración y la estimación de recursos. El equipo de proyecto también revisará y validará la propuesta de programar y realizar las actividades asignadas, una vez el programa sea aprobado.

### 3.3.2.2. *Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas PERT.*

Para la realización de la programación del proyecto, se utilizó la técnica de revisión y evaluación de proyectos (PERT) para estimar la duración de cada actividad planteada en el EDT. Entre los miembros del equipo se realizaron estimaciones de tiempos optimista, pesimista y más probable, para luego hallar la duración por medio de la distribución PERT. Cada quien establece sus tiempos a juicio propio, experiencia y/o conocimiento, con el fin de determinar un promedio de tiempos y así lograr estimar la duración de cada actividad. Se establecen las holguras de cada actividad y sus fechas de fin comienzo. En la siguiente tabla se puede observar la programación establecida:

**Tabla 49.** Programación – Línea base tiempo alcance bajo metodología PERT

| EDT            | Nombre de tarea   | Duración en días |               |               |               | Demora permisible | Margen total | Comienzo        | Fin             |
|----------------|---|------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|                |   | Optimista        | Pesimista     | Probable      | PERT          |                   |              |                 |                 |
| <b>1</b>       | <b>Posicionamiento de la marca Brocheta Gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b> | <b>187,20</b>    | <b>188,40</b> | <b>188,10</b> | <b>188,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>01/09/16</b> | <b>10/02/17</b> |
| <b>1.1</b>     | <b>Gerencia del proyecto</b>  | <b>181,21</b>    | <b>183,56</b> | <b>181,80</b> | <b>182,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>01/09/16</b> | <b>10/02/17</b> |
| <b>1.1.1</b>   | <b>Integración</b>  | <b>174,58</b>    | <b>179,70</b> | <b>175,80</b> | <b>176,25</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>01/09/16</b> | <b>07/02/17</b> |
| <b>1.1.1.1</b> | <b>Acta de constitución</b>   | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>   | <b>1,07</b>   | <b>1,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>01/09/16</b> | <b>01/09/16</b> |
| 1.1.1.1.1      | Elaboración del acta de constitución del proyecto   | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 01/09/16        | 01/09/16        |
| 1.1.1.1.2      | Aprobar el acta de constitución del proyecto  | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 01/09/16        | 01/09/16        |
| <b>1.1.1.2</b> | <b>Plan de dirección</b>  | <b>109,50</b>    | <b>113,10</b> | <b>110,10</b> | <b>110,50</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>04/09/16</b> | <b>08/12/16</b> |
| 1.1.1.2.1      | Integración de salidas con otros procesos   | 103,80           | 111,90        | 104,90        | 105,88        | 4,63              | 4,63         | 04/09/16        | 04/12/16        |
| 1.1.1.2.2      | Entrega del plan de dirección   | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 08/12/16        | 08/12/16        |
| 1.1.1.3        | Control integrado de cambios  | 166,20           | 174,17        | 171,22        | 170,88        | 10,75             | 10,75        | 06/09/16        | 07/02/17        |
| <b>1.1.2</b>   | <b>Alcance</b>  | <b>172,37</b>    | <b>178,70</b> | <b>175,10</b> | <b>175,25</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>02/09/16</b> | <b>07/02/17</b> |
| <b>1.1.2.1</b> | <b>Planificar el alcance</b>  | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>08/09/16</b> | <b>10/09/16</b> |
| 1.1.2.1.1      | Realizar el plan de gestión del alcance   | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 08/09/16        | 10/09/16        |
| 1.1.2.1.2      | Entrega del plan de gestión del alcance   | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 10/09/16        | 10/09/16        |
| <b>1.1.2.2</b> | <b>Recopilar los requisitos</b>   | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>02/09/16</b> | <b>03/09/16</b> |
| 1.1.2.2.1      | Identificar los requisitos  | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 02/09/16        | 03/09/16        |
| 1.1.2.2.2      | Matriz de trazabilidad de requisitos  | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 03/09/16        | 03/09/16        |
| 1.1.2.3        | Definir el alcance  | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 03/09/16        | 05/09/16        |
| <b>1.1.2.4</b> | <b>Generación EDT/WBS</b>   | <b>2,90</b>      | <b>7,10</b>   | <b>3,50</b>   | <b>4,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>05/09/16</b> | <b>08/09/16</b> |
| 1.1.2.4.1      | Desagregación de la EDT/WBS   | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 05/09/16        | 07/09/16        |
| 1.1.2.4.2      | Identificación de Hitos   | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 07/09/16        | 08/09/16        |
| 1.1.2.4.3      | Diccionario de la EDT/WBS   | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 08/09/16        | 08/09/16        |
| 1.1.2.4.4      | Entrega de EDT/WBS  | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 08/09/16        | 8/09/16         |
| 1.1.2.5        | Validar y controlar el alcance  | 160,87           | 164,00        | 162,90        | 162,75        | 10,75             | 10,75        | 13/09/16        | 07/02/17        |
| <b>1.1.3</b>   | <b>Tiempo</b>   | <b>163,20</b>    | <b>169,10</b> | <b>166,68</b> | <b>166,50</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>10/09/16</b> | <b>08/02/17</b> |

| EDT            | Nombre de tarea                                   | Duración en días |               |               |               | Demora permisible | Margen total | Comienzo        | Fin             |
|----------------|---|------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|                |   | Optimista        | Pesimista     | Probable      | PERT          |                   |              |                 |                 |
| <b>1.1.3.1</b> | <b>Planificar el cronograma</b>                   | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>   | <b>1,07</b>   | <b>1,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>15/09/16</b> | <b>16/09/16</b> |
| 1.1.3.1.1      | Realizar el plan de gestión del cronograma        | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 15/09/16        | 16/09/16        |
| 1.1.3.1.2      | <i>Entrega del plan de gestión del cronograma</i> | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 16/09/16        | 16/09/16        |
| <b>1.1.3.2</b> | <b>Definir y secuenciar actividades</b>           | <b>2,10</b>      | <b>5,10</b>   | <b>4,20</b>   | <b>4,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>10/09/16</b> | <b>04/09/16</b> |
| 1.1.3.2.1      | Identificar las actividades                       | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 10/09/16        | 12/09/16        |
| 1.1.3.2.2      | Secuenciar las actividades                        | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 12/09/16        | 13/09/16        |
| 1.1.3.2.3      | Estimar recursos y duraciones                     | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 13/09/16        | 14/09/16        |
| <b>1.1.3.3</b> | <b>Desarrollar cronograma</b>                     | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>14/09/16</b> | <b>15/09/16</b> |
| 1.1.3.3.1      | Diagrama de GANT                                  | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 14/09/16        | 14/09/16        |
| 1.1.3.3.2      | Estimaciones de holguras                          | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 15/09/16        | 15/09/16        |
| 1.1.3.3.3      | <i>Entrega de Cronograma</i>                      | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 15/09/16        | 15/09/16        |
| 1.1.3.4        | Controlar el cronograma                           | 151,40           | 159,60        | 154,20        | 154,63        | <b>9,5</b>        | <b>9,5</b>   | 21/09/16        | 08/02/17        |
| <b>1.1.4</b>   | <b>Costos</b>                                     | <b>157,00</b>    | <b>163,10</b> | <b>161,10</b> | <b>160,75</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>16/09/16</b> | <b>09/02/17</b> |
| <b>1.1.4.1</b> | <b>Planificar los costos</b>                      | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>21/09/16</b> | <b>23/09/16</b> |
| 1.1.4.1.1      | Realizar el plan de costos                        | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 21/09/16        | 23/09/16        |
| 1.1.4.1.2      | <i>Entrega del plan de costos</i>                 | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 23/09/16        | 23/09/16        |
| <b>1.1.4.2</b> | <b>Estimar los costos</b>                         | <b>4,20</b>      | <b>6,20</b>   | <b>4,90</b>   | <b>5,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>16/09/16</b> | <b>21/09/16</b> |
| 1.1.4.2.1      | Estimación de costos de las actividades           | 1,00             | 4,60          | 3,10          | 3,00          | 0                 | 0            | 16/09/16        | 19/09/16        |
| 1.1.4.2.2      | Base de estimaciones                              | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 19/09/16        | 20/09/16        |
| 1.1.4.2.3      | Análisis de reservas                              | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 20/09/16        | 21/09/16        |
| <b>1.1.4.3</b> | <b>Determinar el presupuesto</b>                  | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>   | <b>1,07</b>   | <b>1,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>21/09/16</b> | <b>21/09/16</b> |
| 1.1.4.3.1      | Conciliación del límite financiero                | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 21/09/16        | 21/09/16        |
| 1.1.4.3.2      | <i>Línea base de costos</i>                       | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 21/09/16        | 21/09/16        |
| 1.1.4.4        | Controlar los costos                              | 142,90           | 152,90        | 145,80        | 146,50        | <b>8,25</b>       | <b>8,25</b>  | 29/09/16        | 09/02/17        |
| <b>1.1.5</b>   | <b>Calidad</b>                                    | <b>152,99</b>    | <b>155,40</b> | <b>153,90</b> | <b>154,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>23/09/16</b> | <b>10/02/17</b> |
| <b>1.1.5.1</b> | <b>Planificar la calidad</b>                      | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>25/09/16</b> | <b>27/09/16</b> |
| 1.1.5.1.1      | Realizar el plan de calidad                       | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 25/09/16        | 27/09/16        |
| 1.1.5.1.2      | <i>Entrega del plan de calidad</i>                | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 27/09/16        | 27/09/16        |
| 1.1.5.2        | Definición de métricas                            | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 23/09/16        | 25/09/16        |
| 1.1.5.3        | Controlar la calidad                              | 142,20           | 154,37        | 145,60        | 146,50        | <b>7</b>          | <b>7</b>     | 30/09/16        | 10/02/17        |
| <b>1.1.6</b>   | <b>Recursos humanos</b>                           | <b>149,10</b>    | <b>158,50</b> | <b>151,10</b> | <b>152,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>27/09/16</b> | <b>08/02/17</b> |
| <b>1.1.6.1</b> | <b>Planificar recursos humanos</b>                | <b>1,00</b>      | <b>4,60</b>   | <b>3,10</b>   | <b>3,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>27/09/16</b> | <b>29/09/16</b> |
| 1.1.6.1.1      | Realizar el plan de recursos humanos              | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 27/09/16        | 28/09/16        |
| 1.1.6.1.2      | Definición de roles y perfiles                    | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 28/09/16        | 29/09/16        |
| 1.1.6.1.3      | <i>Entrega del plan de recursos humanos</i>       | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 29/09/16        | 29/09/16        |
| <b>1.1.6.2</b> | <b>Adquirir el equipo</b>                         | <b>8,30</b>      | <b>17,30</b>  | <b>16,10</b>  | <b>15,00</b>  | <b>4</b>          | <b>4</b>     | <b>10/01/17</b> | <b>23/01/17</b> |
| 1.1.6.2.1      | Entrevistas                                       | 8,30             | 17,30         | 16,10         | 15,00         | 0                 | 4            | 10/01/17        | 23/01/17        |
| 1.1.6.2.2      | <i>Contratación de personal</i>                   | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 4            | 23/01/17        | 23/01/17        |
| <b>1.1.6.3</b> | <b>Desarrollar el equipo</b>                      | <b>8,30</b>      | <b>17,30</b>  | <b>16,10</b>  | <b>15,00</b>  | <b>4</b>          | <b>4</b>     | <b>23/01/17</b> | <b>04/02/17</b> |
| 1.1.6.3.1      | Asignación de responsabilidades                   | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 4            | 23/01/17        | 24/01/17        |
| 1.1.6.3.2      | Capacitaciones                                    | 12,30            | 15,30         | 14,10         | 14,00         | 1                 | 4            | 24/01/17        | 04/02/17        |
| 1.1.6.4        | Dirigir el equipo                                 | 5,90             | 14,60         | 9,12          | 9,50          | <b>8,5</b>        | <b>8,5</b>   | 18/01/17        | 08/02/17        |
| <b>1.1.7</b>   | <b>Comunicaciones</b>                             | <b>141,01</b>    | <b>149,02</b> | <b>147,99</b> | <b>147,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>29/09/16</b> | <b>10/02/17</b> |
| <b>1.1.7.1</b> | <b>Planificar comunicaciones</b>                  | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>01/10/16</b> | <b>03/10/16</b> |
| 1.1.7.1.1      | Realizar el plan de comunicaciones                | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 01/10/16        | 03/10/16        |
| 1.1.7.1.2      | <i>Entrega del plan de comunicaciones</i>         | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 03/10/16        | 03/10/16        |

| EDT             | Nombre de tarea  | Duración en días |               |               |               | Demora permisible | Margen total | Comienzo        | Fin             |
|-----------------|--|------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|                 |  | Optimista        | Pesimista     | Probable      | PERT          |                   |              |                 |                 |
| <b>1.1.7.2</b>  | <b>Gestionar comunicaciones</b>                              | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>29/09/16</b> | <b>01/10/16</b> |
| 1.1.7.2.1       | Sistemas de gestión de información                           | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 29/09/16        | 01/10/16        |
| 1.1.7.2.2       | <i>Matriz de Comunicaciones</i>                              | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 01/10/16        | 01/10/16        |
| 1.1.7.3         | Controlar comunicaciones                                     | 134,76           | 145,10        | 137,60        | 138,38        | 7                 | 7            | 07/10/16        | 10/02/17        |
| <b>1.1.8</b>    | <b>Riesgos</b>   | <b>131,70</b>    | <b>143,10</b> | <b>135,50</b> | <b>136,13</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>03/10/16</b> | <b>04/02/17</b> |
| <b>1.1.8.1</b>  | <b>Planificar los riesgos</b>                                | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>08/10/16</b> | <b>10/10/16</b> |
| 1.1.8.1.1       | Realizar el plan de riesgos                                  | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 08/10/16        | 10/10/16        |
| 1.1.8.1.2       | <i>Entrega del plan de riesgos</i>                           | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 10/10/16        | 10/10/16        |
| <b>1.1.8.2</b>  | <b>Identificar los riesgos</b>                               | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>   | <b>1,07</b>   | <b>1,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>03/10/16</b> | <b>04/10/16</b> |
| 1.1.8.2.1       | Análisis FODA  | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 03/10/16        | 04/10/16        |
| 1.1.8.2.2       | <i>Matriz de Registro de riesgos</i>                         | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 04/10/16        | 04/10/16        |
| <b>1.1.8.3</b>  | <b>Análisis Cualitativo y cuantitativo</b>                   | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>04/10/16</b> | <b>05/10/16</b> |
| 1.1.8.3.1       | Matriz de probabilidad e impacto                             | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 04/10/16        | 05/10/16        |
| <b>1.1.8.4</b>  | <b>Respuesta a los riesgos</b>                               | <b>1,00</b>      | <b>4,60</b>   | <b>3,10</b>   | <b>3,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>05/10/16</b> | <b>08/10/16</b> |
| 1.1.8.4.1       | Estrategias para riesgos positivos y negativos               | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 05/10/16        | 07/10/16        |
| 1.1.8.4.2       | Planes de respuesta  | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 07/10/16        | 08/10/16        |
| 1.1.8.5         | Controlar los riesgos  | 119,80           | 128,15        | 121,20        | 122,13        | 13,88             | 13,88        | 15/10/16        | 04/02/17        |
| <b>1.1.9</b>    | <b>Adquisiciones</b>   | <b>104,10</b>    | <b>109,10</b> | <b>107,20</b> | <b>107,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>10/10/16</b> | <b>10/01/17</b> |
| <b>1.1.9.1</b>  | <b>Planificar las adquisiciones</b>                          | <b>1,00</b>      | <b>4,60</b>   | <b>3,10</b>   | <b>3,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>10/10/16</b> | <b>12/10/16</b> |
| 1.1.9.1.1       | Realizar el plan de adquisiciones                            | 1,00             | 4,60          | 3,10          | 3,00          | 0                 | 0            | 10/10/16        | 12/10/16        |
| 1.1.9.1.2       | <i>Entrega del plan de adquisiciones</i>                     | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 12/10/16        | 12/10/16        |
| <b>1.1.9.2</b>  | <b>Efectuar las adquisiciones</b>                            | <b>15,90</b>     | <b>22,10</b>  | <b>17,50</b>  | <b>18,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>25/12/16</b> | <b>10/01/17</b> |
| 1.1.9.2.1       | Identificar y seleccionar los proveedores                    | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 25/12/16        | 27/12/16        |
| 1.1.9.2.2       | Compra de maquinaria   | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 27/12/16        | 29/12/16        |
| 1.1.9.2.3       | Compra de equipos tecnológicos                               | 1,00             | 4,60          | 3,10          | 3,00          | 0                 | 0            | 29/12/16        | 31/12/16        |
| 1.1.9.2.4       | Compra de materiales de construcción                         | 2,10             | 5,10          | 4,20          | 4,00          | 0                 | 0            | 31/12/16        | 04/01/17        |
| 1.1.9.2.5       | Compra de mobiliario   | 1,00             | 4,60          | 3,10          | 3,00          | 0                 | 0            | 04/01/17        | 06/01/17        |
| 1.1.9.2.6       | Compra de implementos de cocina                              | 2,10             | 5,10          | 4,20          | 4,00          | 0                 | 0            | 06/01/17        | 10/01/17        |
| 1.1.9.2.7       | <i>Contrato con empresa ejecutora de obras de adecuación</i> | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 10/01/17        | 10/01/17        |
| 1.1.9.3         | Controlar las adquisiciones                                  | 11,40            | 18,35         | 14,50         | 14,63         | 1,38              | 1,38         | 27/12/16        | 10/01/17        |
| <b>1.1.10</b>   | <b>Interesados</b>   | <b>121,30</b>    | <b>129,85</b> | <b>124,90</b> | <b>125,13</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>12/10/16</b> | <b>04/02/17</b> |
| <b>1.1.10.1</b> | <b>Identificar los interesados</b>                           | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>12/10/16</b> | <b>14/10/16</b> |
| 1.1.10.1.1      | Registro de interesados                                      | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 12/10/16        | 14/10/16        |
| <b>1.1.10.2</b> | <b>Planificar los interesados</b>                            | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>15/10/16</b> | <b>17/10/16</b> |
| 1.1.10.2.1      | Realizar el plan de interesados                              | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 15/10/16        | 17/10/16        |
| 1.1.10.2.2      | <i>Entrega del plan de interesados</i>                       | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 17/10/16        | 17/10/16        |
| <b>1.1.10.3</b> | <b>Participación de los interesados</b>                      | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>14/10/16</b> | <b>15/10/16</b> |
| 1.1.10.3.1      | Métodos de comunicación                                      | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 14/10/16        | 14/10/16        |
| 1.1.10.3.2      | Habilidades de gestión                                       | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 15/10/16        | 15/10/16        |
| 1.1.10.4        | Controlar la participación                                   | 111,50           | 116,90        | 113,90        | 114,00        | 13,88             | 13,88        | 22/10/16        | 04/02/17        |
| <b>1.1.11</b>   | <b>Ambiental</b>   | <b>117,95</b>    | <b>124,32</b> | <b>120,00</b> | <b>120,38</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>17/10/16</b> | <b>05/02/17</b> |
| <b>1.1.11.1</b> | <b>Planificar lo ambiental</b>                               | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>   | <b>1,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>21/10/16</b> | <b>23/10/16</b> |
| 1.1.11.1.1      | Realizar el plan ambiental                                   | 1,00             | 3,80          | 1,80          | 2,00          | 0                 | 0            | 21/10/16        | 23/10/16        |
| 1.1.11.1.2      | <i>Entrega del plan ambiental</i>                            | 0,00             | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0                 | 0            | 23/10/16        | 23/10/16        |
| <b>1.1.11.2</b> | <b>Identificar y ponderar impactos</b>                       | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>   | <b>1,07</b>   | <b>1,00</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>17/10/16</b> | <b>18/10/16</b> |
| 1.1.11.2.1      | identificación de impactos ambientales                       | 0,30             | 1,40          | 1,07          | 1,00          | 0                 | 0            | 17/10/16        | 18/10/16        |

| EDT             | Nombre de tarea   | Duración en días |              |              |              | Demora permisible | Margen total | Comienzo        | Fin             |
|-----------------|---|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|                 |   | Optimista        | Pesimista    | Probable     | PERT         |                   |              |                 |                 |
| 1.1.11.2.2      | <i>Matriz de Leopold</i>                                | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 18/10/16        | 18/10/16        |
| 1.1.11.3        | Programa de atención a impactos                         | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 18/10/16        | 20/10/16        |
| <b>1.1.11.4</b> | <b>Medidas de manejo ambiental</b>                      | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>  | <b>1,80</b>  | <b>2,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>20/10/16</b> | <b>21/10/16</b> |
| 1.1.11.4.1      | Políticas de manejo ambiental                           | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 20/10/16        | 21/10/16        |
| 1.1.11.5        | Controlar los impactos                                  | 13,90            | 21,88        | 15,80        | 16,50        | <b>7,63</b>       | <b>7,63</b>  | 15/01/17        | 05/02/17        |
| <b>1.1.12</b>   | <b>Financiero</b>                                       | <b>9,20</b>      | <b>16,40</b> | <b>10,10</b> | <b>11,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>24/10/16</b> | <b>02/11/16</b> |
| <b>1.1.12.1</b> | <b>Modelo financiero</b>                                | <b>2,50</b>      | <b>9,10</b>  | <b>6,10</b>  | <b>6,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>24/10/16</b> | <b>28/10/16</b> |
| 1.1.12.1.1      | Análisis inversiones fijas                              | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 24/10/16        | 24/10/16        |
| 1.1.12.1.2      | Análisis gastos pre operativos                          | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 24/10/16        | 26/10/16        |
| 1.1.12.1.3      | Análisis gastos puesta en marcha                        | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 26/10/16        | 27/10/16        |
| 1.1.12.1.4      | Análisis capital de trabajo                             | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 28/10/16        | 28/10/16        |
| 1.1.12.1.5      | <i>Presupuesto</i>                                      | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 28/10/16        | 28/10/16        |
| <b>1.1.12.2</b> | <b>Flujos de caja</b>                                   | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>  | <b>1,80</b>  | <b>2,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>28/10/16</b> | <b>30/10/16</b> |
| 1.1.12.2.1      | Construcción del flujo de fondos                        | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 28/10/16        | 30/10/16        |
| <b>1.1.12.3</b> | <b>Puntos de equilibrio</b>                             | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>  | <b>1,07</b>  | <b>1,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>30/10/16</b> | <b>31/10/16</b> |
| 1.1.12.3.1      | Análisis de nivel de venta de la operación              | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 30/10/16        | 31/10/16        |
| <b>1.1.12.4</b> | <b>Ingresos y rentabilidad</b>                          | <b>1,00</b>      | <b>3,80</b>  | <b>1,80</b>  | <b>2,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>31/10/16</b> | <b>02/11/16</b> |
| 1.1.12.4.1      | Tasa de retorno   | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 31/10/16        | 01/11/16        |
| 1.1.12.4.2      | Análisis de indicadores financieros                     | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 01/11/16        | 02/11/16        |
| <b>1.1.13</b>   | <b>Social</b>   | <b>2,10</b>      | <b>5,10</b>  | <b>4,20</b>  | <b>4,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>02/11/16</b> | <b>05/11/16</b> |
| 1.1.13.1        | Estudios de salud pública                               | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 02/11/16        | 03/11/16        |
| 1.1.13.2        | Índices nutricionales                                   | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 03/11/16        | 04/11/16        |
| 1.1.13.3        | Análisis de población no oyente                         | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 04/11/16        | 05/11/16        |
| <b>1.2</b>      | <b>Mercadeo</b>   | <b>34,50</b>     | <b>45,10</b> | <b>37,10</b> | <b>38,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>05/11/16</b> | <b>08/12/16</b> |
| <b>1.2.1</b>    | <b>Segmentación del mercado</b>                         | <b>2,10</b>      | <b>5,10</b>  | <b>4,20</b>  | <b>4,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>05/11/16</b> | <b>09/11/16</b> |
| 1.2.1.1         | Análisis segmentación geográfica                        | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 05/11/16        | 07/11/16        |
| 1.2.1.2         | Análisis segmentación por comportamiento                | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 07/11/16        | 09/11/16        |
| 1.2.1.3         | <i>Definición target</i>                                | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 09/11/16        | 09/11/16        |
| <b>1.2.2</b>    | <b>Descripción del producto</b>                         | <b>1,00</b>      | <b>4,60</b>  | <b>3,10</b>  | <b>3,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>09/11/16</b> | <b>11/11/16</b> |
| 1.2.2.1         | Análisis de los ingredientes y elaboración del producto | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 0            | 09/11/16        | 11/11/16        |
| <b>1.2.3</b>    | <b>Descripción del servicio</b>                         | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>  | <b>1,07</b>  | <b>1,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>11/11/16</b> | <b>12/11/16</b> |
| 1.2.3.1         | Análisis de técnicas de atención al cliente             | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 11/11/16        | 12/11/16        |
| 1.2.4           | Estrategias de lanzamiento                              | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 12/11/16        | 13/11/16        |
| <b>1.2.5</b>    | <b>Conocer el producto</b>                              | <b>22,50</b>     | <b>29,50</b> | <b>23,00</b> | <b>24,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>13/11/16</b> | <b>03/12/16</b> |
| 1.2.5.1         | Desarrollo de marca                                     | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 0            | 13/11/16        | 16/11/16        |
| 1.2.5.2         | Planeación ecosistema digital                           | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 0            | 16/11/16        | 18/11/16        |
| 1.2.5.3         | Desarrollo social media                                 | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 18/11/16        | 20/11/16        |
| 1.2.5.4         | Desarrollo E mail marketing                             | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 20/11/16        | 22/11/16        |
| 1.2.5.5         | Prueba del producto                                     | 2,10             | 5,10         | 4,20         | 4,00         | 0                 | 0            | 22/11/16        | 25/11/16        |
| 1.2.5.6         | Etapa pre venta   | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 0            | 25/11/16        | 28/11/16        |
| 1.2.5.7         | Etapa de venta  | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 28/11/16        | 29/11/16        |
| 1.2.5.8         | Etapa post venta  | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 29/11/16        | 01/12/16        |
| 1.2.5.9         | Fidelización del cliente                                | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 0            | 01/12/16        | 03/12/16        |
| 1.2.5.10        | <i>Estudio mercados</i>                                 | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 03/12/16        | 03/12/16        |
| <b>1.2.6</b>    | <b>Análisis DOFA</b>                                    | <b>4,20</b>      | <b>6,20</b>  | <b>4,90</b>  | <b>5,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>03/12/16</b> | <b>08/12/16</b> |
| 1.2.6.1         | Análisis Interior                                       | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 03/12/16        | 05/12/16        |



| EDT          | Nombre de tarea  | Duración en días |              |              |              | Demora permisible | Margen total | Comienzo        | Fin             |
|--------------|--|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|              |  | Optimista        | Pesimista    | Probable     | PERT         |                   |              |                 |                 |
| 1.2.6.2      | Análisis Exterior  | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 0            | 06/12/16        | 08/12/16        |
| <b>1.3</b>   | <b>Soporte tecnológico</b>   | <b>38,70</b>     | <b>44,50</b> | <b>39,20</b> | <b>40,00</b> | <b>1</b>          | <b>1</b>     | <b>31/12/16</b> | <b>03/02/17</b> |
| <b>1.3.1</b> | <b>Plataforma tecnológica</b>  | <b>15,30</b>     | <b>24,30</b> | <b>18,60</b> | <b>19,00</b> | <b>1</b>          | <b>1</b>     | <b>18/01/17</b> | <b>03/02/17</b> |
| 1.3.1.1      | Programación de estructura de software                                 | 8,20             | 15,40        | 9,10         | 10,00        | 0                 | 1            | 18/01/17        | 27/01/17        |
| 1.3.1.2      | Programación de estructura de hardware                                 | 7,20             | 14,40        | 8,10         | 9,00         | 0                 | 1            | 27/01/17        | 03/02/17        |
| 1.3.1.3      | <i>Implementación de plataforma</i>                                    | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 1                 | 1            | 03/02/17        | 03/02/17        |
| <b>1.3.2</b> | <b>Base de datos</b>   | <b>7,90</b>      | <b>14,50</b> | <b>13,90</b> | <b>13,00</b> | <b>1</b>          | <b>1</b>     | <b>31/12/16</b> | <b>11/01/17</b> |
| 1.3.2.1      | Registro de inventario   | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 1            | 31/12/16        | 02/01/17        |
| 1.3.2.2      | Registro de ingresos   | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 1            | 02/01/17        | 04/01/17        |
| 1.3.2.3      | Registro contable  | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 1            | 04/01/17        | 04/01/17        |
| 1.3.2.4      | Registro de nomina   | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 1            | 05/01/17        | 07/01/17        |
| 1.3.2.5      | Registro de proveedores  | 4,20             | 6,20         | 4,90         | 5,00         | 0                 | 1            | 07/01/17        | 11/01/17        |
| <b>1.3.3</b> | <b>Programación de dispositivos</b>                                    | <b>6,20</b>      | <b>13,40</b> | <b>7,10</b>  | <b>8,00</b>  | <b>1</b>          | <b>1</b>     | <b>11/01/17</b> | <b>18/01/17</b> |
| 1.3.3.1      | Programación de tabletas   | 4,20             | 6,20         | 4,90         | 5,00         | 0                 | 1            | 11/01/17        | 16/01/17        |
| 1.3.3.2      | Configuración de redes   | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 1            | 16/01/17        | 18/01/17        |
| <b>1.4</b>   | <b>Requisitos legales</b>  | <b>66,20</b>     | <b>78,20</b> | <b>68,90</b> | <b>70,00</b> | <b>3</b>          | <b>3</b>     | <b>08/12/16</b> | <b>06/02/17</b> |
| <b>1.4.1</b> | <b>Conformación de la empresa</b>                                      | <b>8,20</b>      | <b>15,40</b> | <b>9,10</b>  | <b>10,00</b> | <b>42</b>         | <b>42</b>    | <b>08/12/16</b> | <b>16/12/16</b> |
| 1.4.1.1      | Solicitud y Análisis de Requisitos                                     | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 42           | 08/12/16        | 09/12/16        |
| 1.4.1.2      | Preparación de documentación solicitados                               | 6,20             | 13,40        | 7,10         | 8,00         | 0                 | 42           | 10/12/16        | 16/12/16        |
| 1.4.1.3      | <i>Radicación documentación en Cámara y Comercio y otras entidades</i> | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 42           | 16/12/16        | 16/12/16        |
| <b>1.4.2</b> | <b>Licencias de adecuación</b>   | <b>9,20</b>      | <b>16,40</b> | <b>10,10</b> | <b>11,00</b> | <b>42</b>         | <b>42</b>    | <b>16/12/16</b> | <b>26/12/16</b> |
| 1.4.2.1      | Análisis de uso de suelo   | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 42           | 16/12/16        | 18/12/16        |
| 1.4.2.2      | Información a terceros   | 4,20             | 6,20         | 4,90         | 5,00         | 0                 | 42           | 19/12/16        | 22/12/16        |
| 1.4.2.3      | Solicitud de requisitos para ejecución de adecuaciones (obra interior) | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 42           | 23/12/16        | 24/12/16        |
| 1.4.2.4      | Radicación documentos para ejecución de obra interior                  | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 42           | 24/12/16        | 26/12/16        |
| 1.4.2.5      | <i>Recepción de licencia de adecuación</i>                             | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 42           | 26/12/16        | 26/12/16        |
| <b>1.4.3</b> | <b>Licencias de operación</b>  | <b>40,20</b>     | <b>53,40</b> | <b>50,10</b> | <b>49,00</b> | <b>3</b>          | <b>3</b>     | <b>26/12/16</b> | <b>06/02/17</b> |
| 1.4.3.1      | Certificado de seguridad bomberos                                      | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 42           | 26/12/16        | 29/12/16        |
| 1.4.3.2      | Inscripción cámara y comercio  | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 42           | 29/12/16        | 30/12/16        |
| 1.4.3.3      | <i>Recepción Registro Mercantil</i>                                    | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 42                | 42           | 30/12/16        | 30/12/16        |
| 1.4.3.4      | Solicitud de licencia de Sanidad                                       | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 3            | 04/02/17        | 06/02/17        |
| 1.4.3.5      | Auditoria Licencia Sanidad   | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 3            | 06/02/17        | 06/02/17        |
| 1.4.3.6      | <i>Recepción Licencia Sanidad</i>                                      | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 3                 | 3            | 06/02/17        | 06/02/17        |
| <b>1.5</b>   | <b>Infraestructura</b>   | <b>60,40</b>     | <b>70,80</b> | <b>69,20</b> | <b>68,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>08/12/16</b> | <b>04/02/17</b> |
| <b>1.5.1</b> | <b>Ubicación</b>   | <b>7,90</b>      | <b>14,50</b> | <b>13,90</b> | <b>13,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>08/12/16</b> | <b>19/12/16</b> |
| 1.5.1.1      | Análisis de zonas deportivas y gimnasios por zonas de la ciudad        | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 08/12/16        | 09/12/16        |
| 1.5.1.2      | Análisis competencia del sector  | 1,00             | 4,60         | 3,10         | 3,00         | 0                 | 0            | 10/12/16        | 12/12/16        |
| 1.5.1.3      | Análisis compatibilidad urbanística                                    | 2,10             | 5,10         | 4,20         | 4,00         | 0                 | 0            | 12/12/16        | 16/12/16        |
| 1.5.1.4      | Definición de local en el sector                                       | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 16/12/16        | 17/12/16        |
| 1.5.1.5      | Análisis de Requisitos de arrendamiento                                | 1,00             | 3,80         | 1,80         | 2,00         | 0                 | 0            | 17/12/16        | 19/12/16        |
| 1.5.1.6      | <i>Firma de contrato de arrendamiento</i>                              | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 19/12/16        | 19/12/16        |
| <b>1.5.2</b> | <b>Diseños locativos</b>   | <b>5,80</b>      | <b>8,60</b>  | <b>6,90</b>  | <b>7,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>19/12/16</b> | <b>25/12/16</b> |
| 1.5.2.1      | Preparación de diseño arquitectónico de distribución en planta         | 4,20             | 6,20         | 4,90         | 5,00         | 0                 | 0            | 19/12/16        | 23/12/16        |
| 1.5.2.2      | Presentación de la propuesta a los socios del proyecto                 | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 23/12/16        | 24/12/16        |
| 1.5.2.3      | Análisis de compatibilidad urbanística                                 | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 24/12/16        | 25/12/16        |

| EDT          | Nombre de tarea  | Duración en días |              |              |              | Demora permisible | Margen total | Comienzo        | Fin             |
|--------------|--|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------|
|              |  | Optimista        | Pesimista    | Probable     | PERT         |                   |              |                 |                 |
| 1.5.2.4      | Aprobación de diseño arquitectónico de planta replicable | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 25/12/16        | 25/12/16        |
| <b>1.5.3</b> | <b>Adecuaciones</b>                                      | <b>22,40</b>     | <b>33,20</b> | <b>31,10</b> | <b>30,00</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>10/01/17</b> | <b>04/02/17</b> |
| 1.5.3.1      | Realización de las adecuaciones locativas                | 22,40            | 33,20        | 31,10        | 30,00        | 0                 | 0            | 10/01/17        | 04/02/17        |
| 1.5.3.2      | Recepción de adecuaciones locativas                      | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 04/02/17        | 04/02/17        |
| <b>1.6</b>   | <b>Apertura cadena</b>                                   | <b>4,20</b>      | <b>6,20</b>  | <b>4,90</b>  | <b>5,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>04/02/17</b> | <b>09/02/17</b> |
| <b>1.6.1</b> | <b>Puesta en marcha de cadena de restaurantes</b>        | <b>4,20</b>      | <b>6,20</b>  | <b>4,90</b>  | <b>5,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>04/02/17</b> | <b>09/02/17</b> |
| 1.6.1.1      | Ultimar detalles   | 4,20             | 6,20         | 4,90         | 5,00         | 0                 | 0            | 04/02/17        | 09/02/17        |
| 1.6.1.2      | Inauguración de puntos de venta de la cadena             | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 09/02/17        | 09/02/17        |
| <b>1.7</b>   | <b>Cierre del proyecto</b>                               | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>  | <b>1,07</b>  | <b>1,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>09/02/17</b> | <b>10/02/17</b> |
| <b>1.7.1</b> | <b>Acta de cierre</b>                                    | <b>0,30</b>      | <b>1,40</b>  | <b>1,07</b>  | <b>1,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>     | <b>09/02/17</b> | <b>10/02/17</b> |
| 1.7.1.1      | Reunión con equipo de proyecto                           | 0,30             | 1,40         | 1,07         | 1,00         | 0                 | 0            | 09/02/17        | 10/02/17        |
| 1.7.1.2      | Aprobación de acta de cierre de proyecto                 | 0,00             | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0                 | 0            | 10/02/17        | 10/02/17        |

(“Construcción del autor”)

### 3.3.2.3. Línea base tiempo.

En la siguiente figura se muestra el cronograma total del proyecto en forma de resumen a tercer nivel de desagregación:

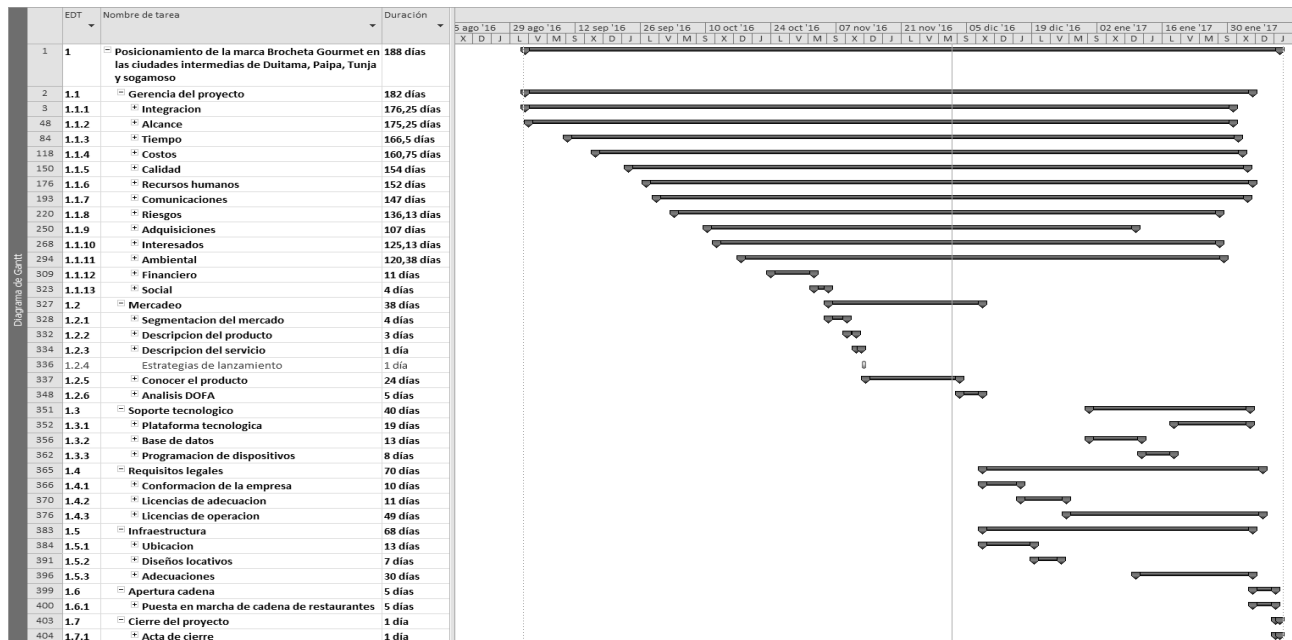


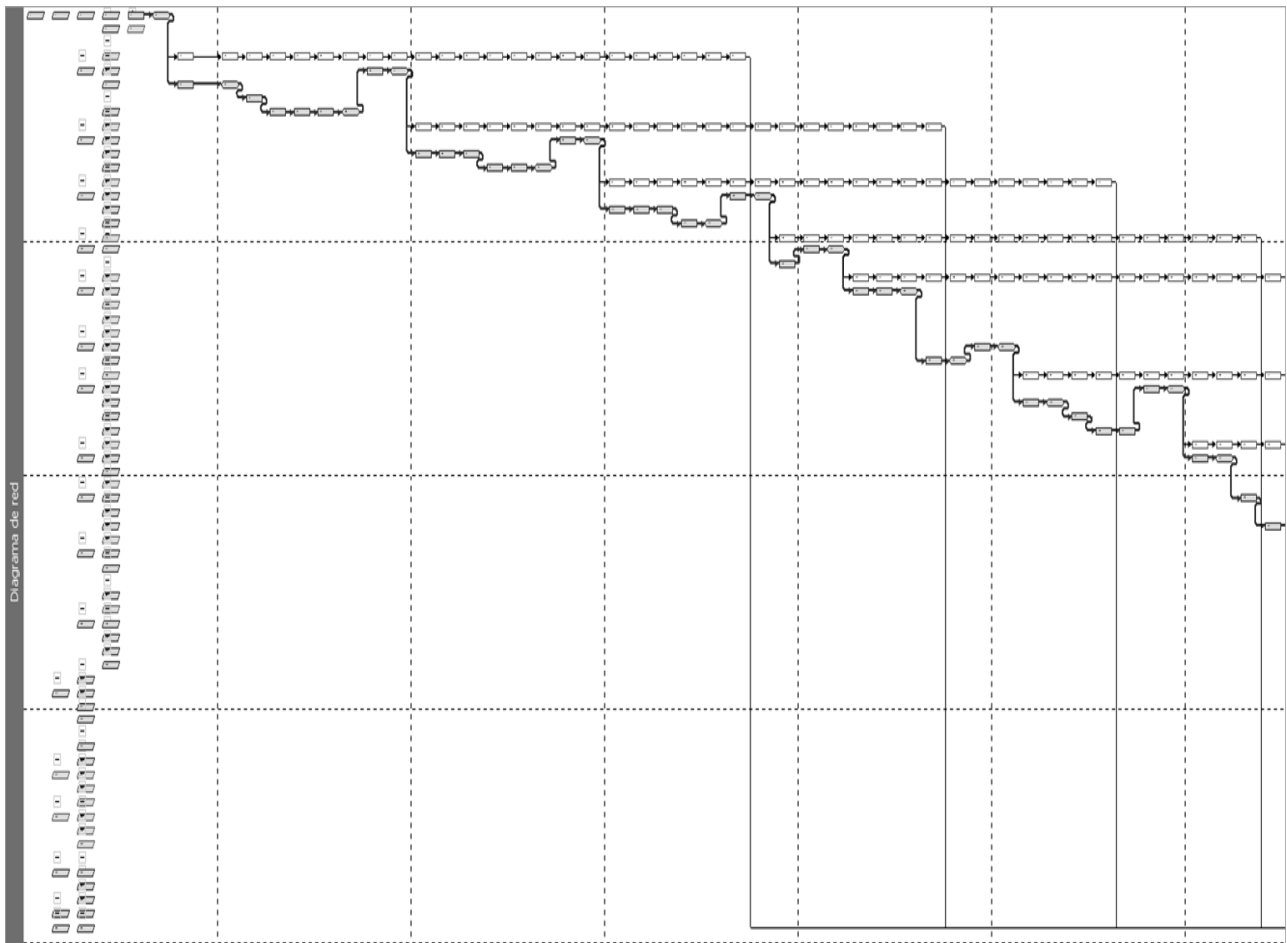
Figura 23. Cronograma resumen del proyecto

(“Construcción del autor”)

El cronograma tiene una duración total de 188 días, teniendo como fecha comienzo el jueves 01 de septiembre de 2016 y fecha fin el viernes 10 de febrero de 2017; día que se realiza la inauguración de la cadena de restaurantes departamental.

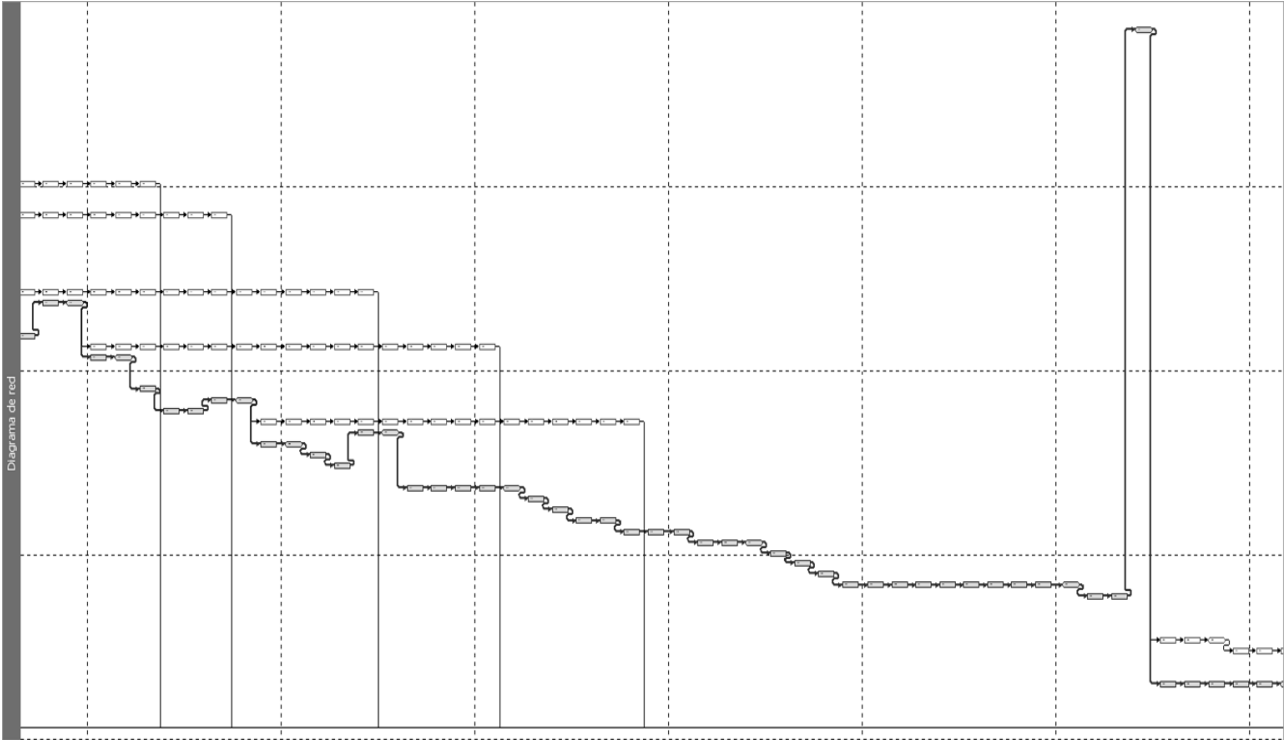
**3.3.2.4. Diagrama de Red.**

La Red del proyecto generada en ®Microsoft Project 2010, se divide en tres figuras debido a lo amplio de su tamaño:

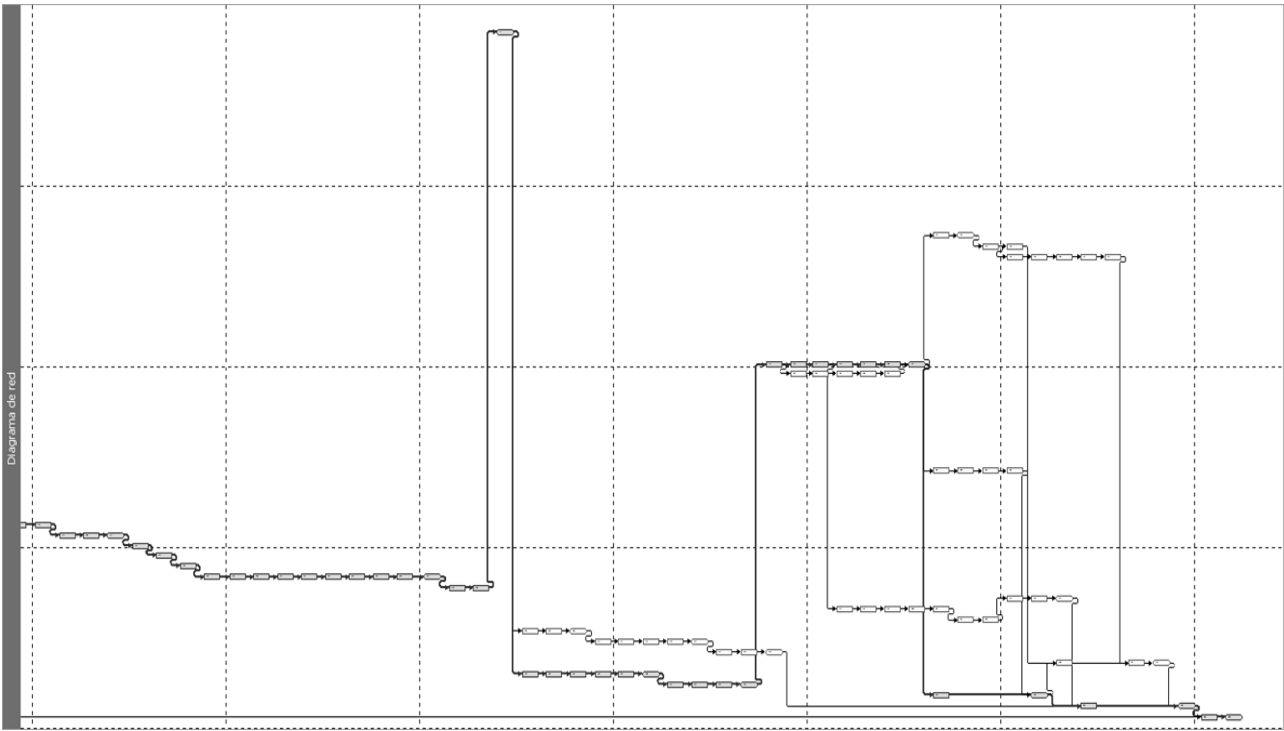


**Figura 24.** Red del proyecto parte 1/3

(“Construcción del autor”)



**Figura 25.** Red del proyecto parte 2/3  
("Construcción del autor")



**Figura 26.** Red del proyecto parte 3/3  
("Construcción del autor")

### 3.3.2.5. Cronograma – Diagrama de Gantt.

El Cronograma del proyecto generado en ®Microsoft Project 2010, se divide en cuatro figuras debido a lo amplio de su tamaño:

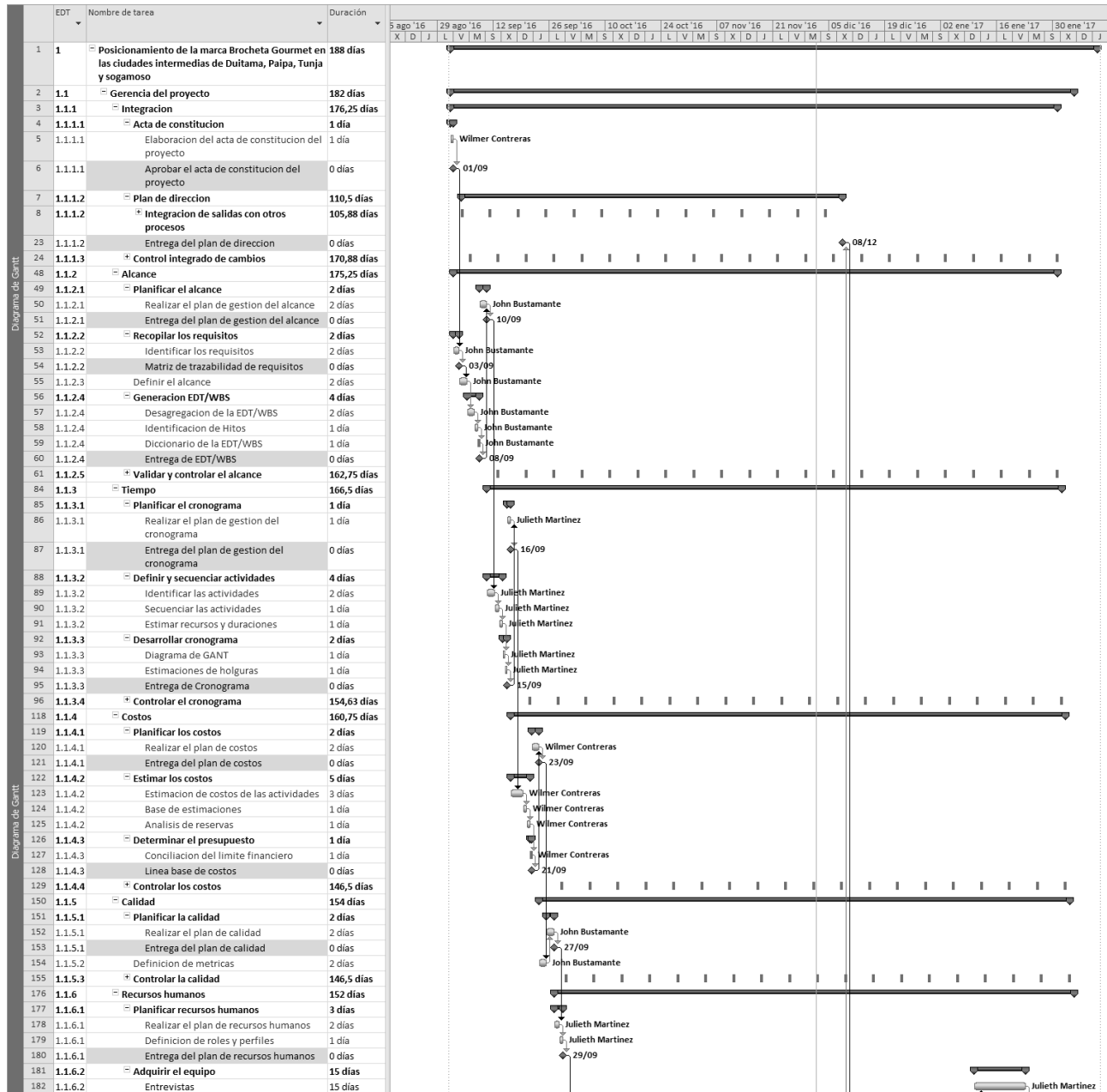


Figura 27. Cronograma del proyecto parte 1/4

(“Construcción del autor”)

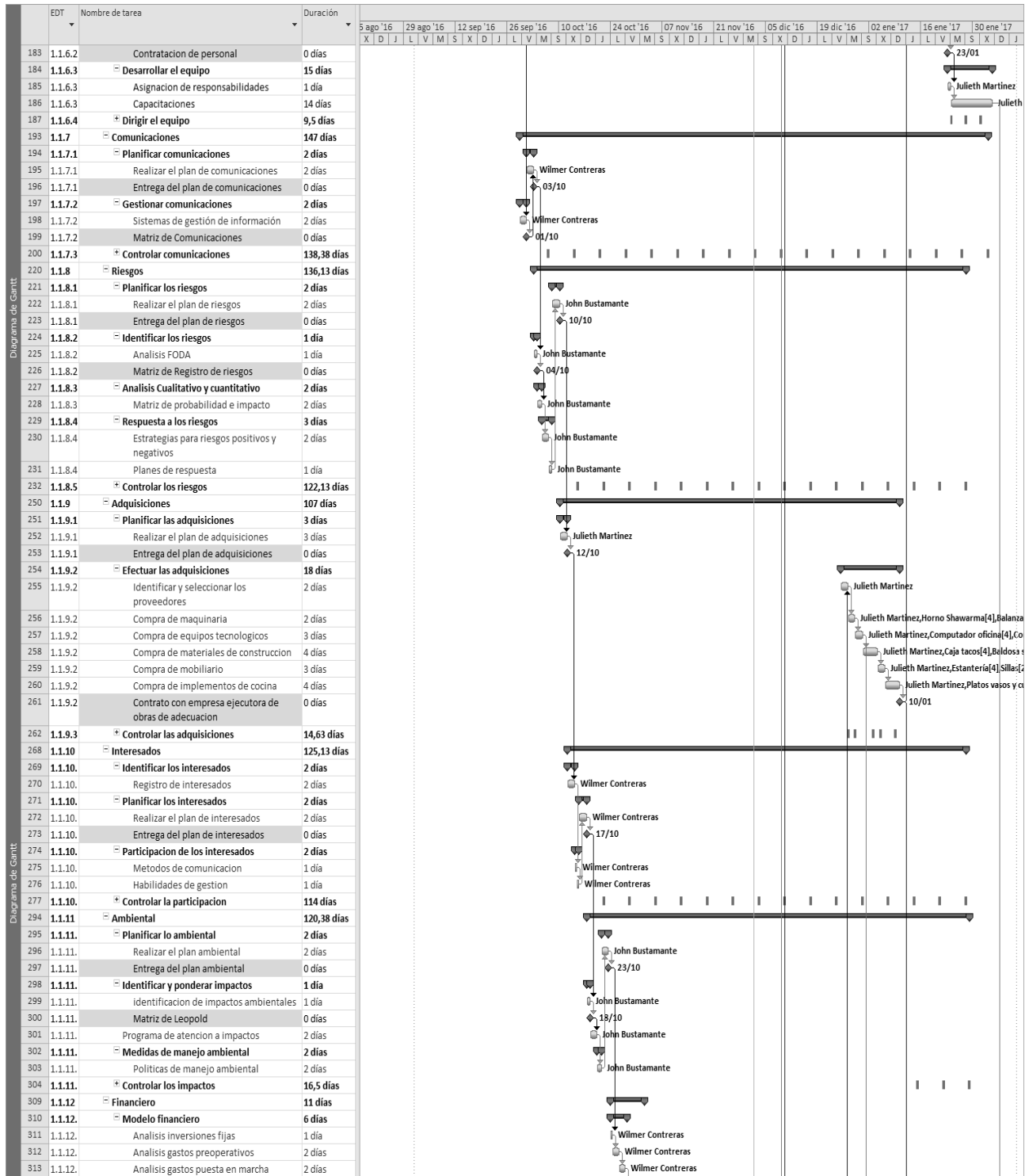


Figura 28. Cronograma del proyecto parte 2/4

(“Construcción del autor”)

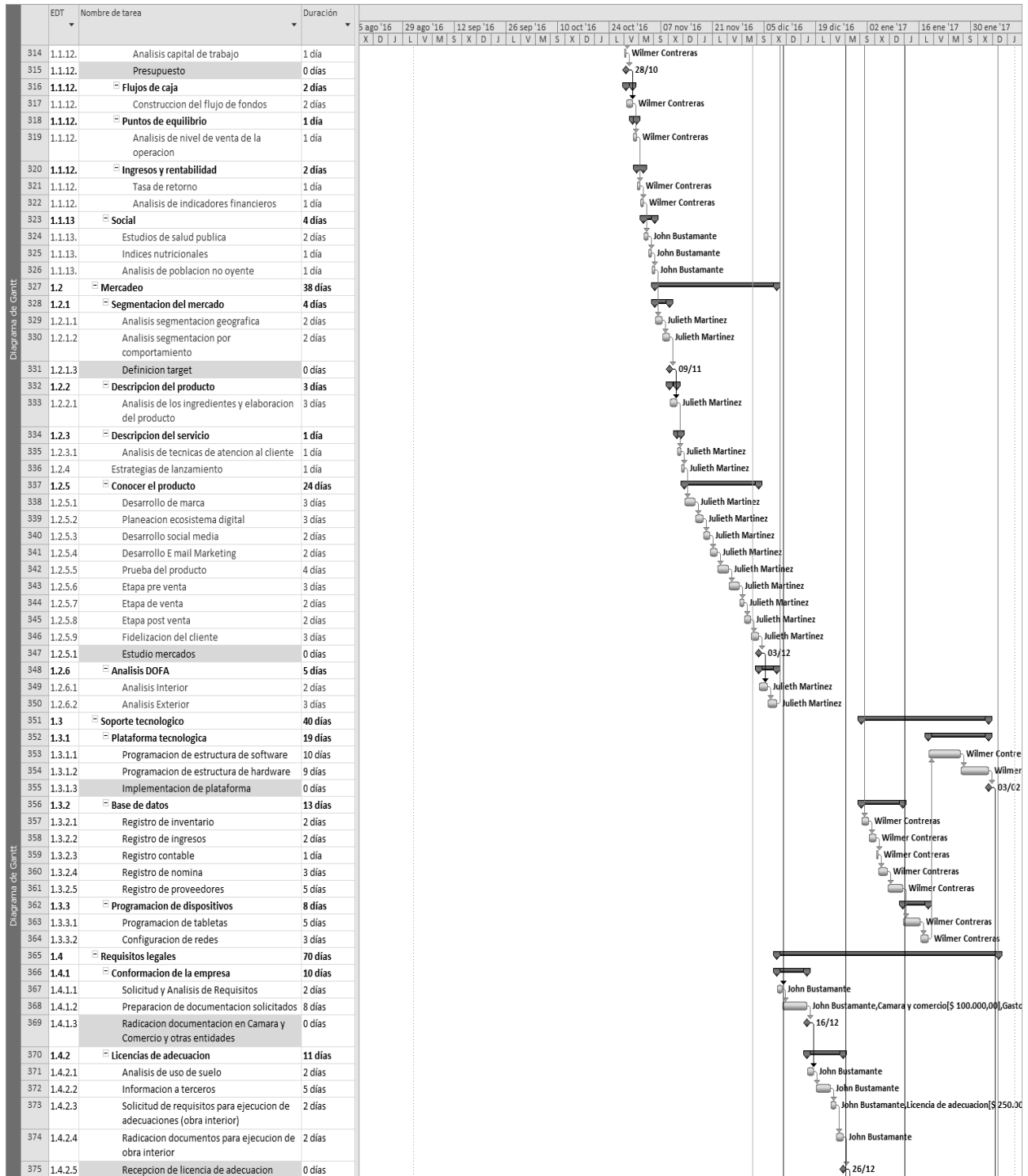


Figura 29. Cronograma del proyecto parte 3/4

(“Construcción del autor”)

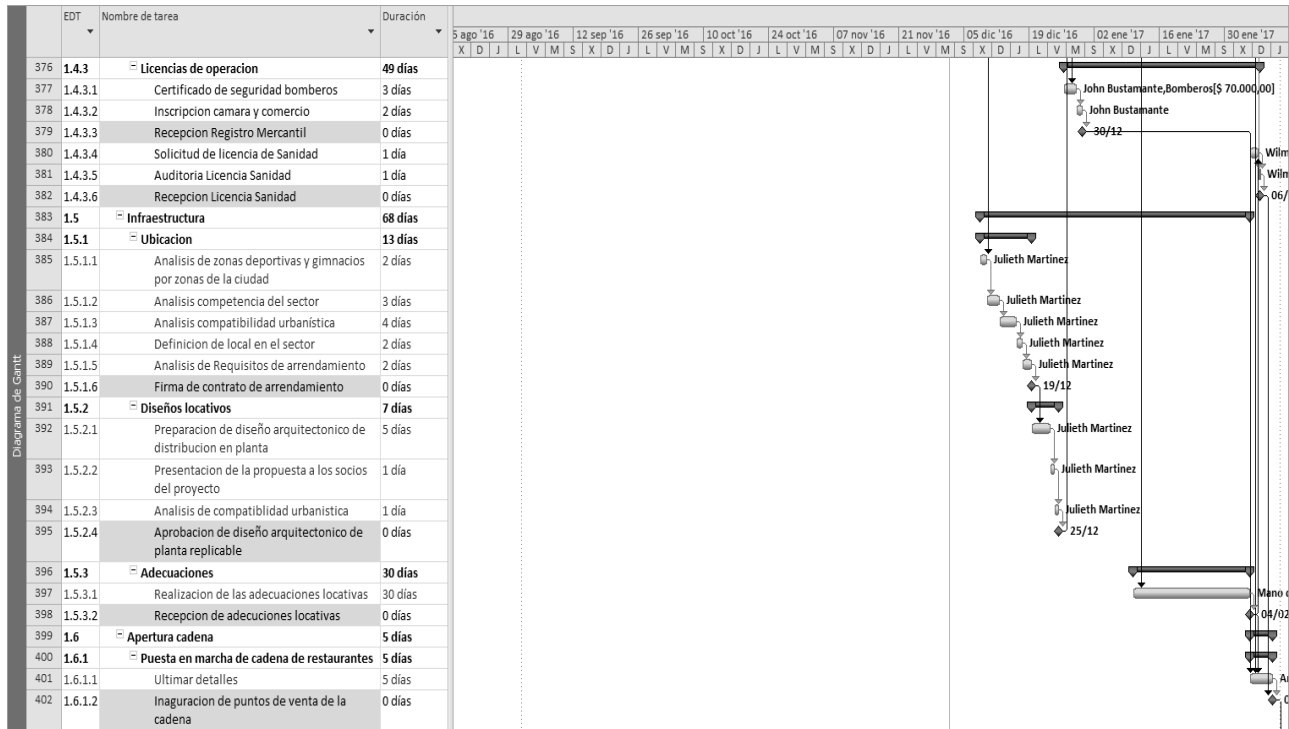


Figura 30. Cronograma del proyecto parte 4/4

(“Construcción del autor”)

3.3.2.6. Nivelación de recursos y uso de recursos.

Para distribuir las cargas laborales se opta por utilizar la herramienta de nivelación de recursos, ya que estos son limitados y también lo es su disponibilidad; de la misma forma, no puede perderse de vista que, dentro de la programación del proyecto, hay actividades que tienen mayor importancia que otras, por su repercusión e impacto en el resultado final, y son aquellas con holguras nulas, que hay que proteger desde la creación misma del cronograma de actividades. Gracias a la nivelación de recursos se optimiza el aprovechamiento de los que se disponen y se evita problemas que pueden surgir en el futuro. Su función principal será la de evitar retrasos y para lograrlo se identifica los tiempos no utilizados mediante el análisis de dependencias entre tareas. De esta forma se puede





| Nombre del recurso                 | Grupo                | Trabajo      | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 |
|------------------------------------|----------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Cuchillo Kebab                     | Implementos Cocina   | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Estantería                         | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Sillas                             | Mobiliario           | 272 Unidades |        |        |        |        | 272    |        |
| Escritorio                         | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Silla Oficina                      | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Kit oficina                        | Mobiliario           | 4 Kits       |        |        |        |        | 4      |        |
| Teléfono                           | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Mobiliario urbano del salón social | Mobiliario           | 4 Kits       |        |        |        |        | 4      |        |
| Mesas bebe                         | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Kit primeros auxilios              | Mobiliario           | 4 Kits       |        |        |        |        | 4      |        |
| Aviso externo                      | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Lockers                            | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Papeleras cocina                   | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Papeleras salón principal          | Mobiliario           | 4 Unidades   |        |        |        |        | 4      |        |
| Elementos de aseo                  | Mobiliario           | 4 Kits       |        |        |        |        | 4      |        |
| Mesas                              | Mobiliario           | 68 Unidades  |        |        |        |        | 68     |        |
| Computador oficina                 | Equipos Tecnológicos | 4 Unidades   |        |        |        | 4      |        |        |
| Computador + Caja                  | Equipos Tecnológicos | 4 Unidades   |        |        |        | 4      |        |        |
| Impresora                          | Equipos Tecnológicos | 4 Unidades   |        |        |        | 4      |        |        |
| Televisor LED monitor              | Equipos Tecnológicos | 8 Unidades   |        |        |        | 8      |        |        |
| Tablets                            | Equipos Tecnológicos | 17 Unidades  |        |        |        | 17     |        |        |
| Cáas                               | Equipos Tecnológicos | 4 Kits       |        |        |        | 4      |        |        |
| CRM software                       | Equipos Tecnológicos | 4 Unidades   |        |        |        | 4      |        |        |
| Caja tacos                         | Construcción         | 4 Unidades   |        |        |        | 0,63   | 3,38   |        |
| Baldosa salón principal            | Construcción         | 68 M2        |        |        |        | 10,63  | 57,38  |        |
| Baldosa oficina                    | Construcción         | 20 M2        |        |        |        | 3,13   | 16,88  |        |
| Baldosa baños azulejo              | Construcción         | 40 M2        |        |        |        | 6,25   | 33,75  |        |
| Baldosa cocina azulejo             | Construcción         | 32 M2        |        |        |        | 5      | 27     |        |
| Estuco plástico                    | Construcción         | 40 Kilos     |        |        |        | 6,25   | 33,75  |        |
| Pintura                            | Construcción         | 12 Canecas   |        |        |        | 1,88   | 10,13  |        |
| Boquilla                           | Construcción         | 8 Bultos     |        |        |        | 1,25   | 6,75   |        |
| Pegacor                            | Construcción         | 60 Bultos    |        |        |        | 9,38   | 50,63  |        |
| Arena                              | Construcción         | 40 Bultos    |        |        |        | 6,25   | 33,75  |        |
| Cemento                            | Construcción         | 40 Bultos    |        |        |        | 6,25   | 33,75  |        |
| Sanitarios                         | Construcción         | 24 Unidades  |        |        |        | 3,75   | 20,25  |        |
| Lavamanos                          | Construcción         | 8 Unidades   |        |        |        | 1,25   | 6,75   |        |
| Tubos                              | Construcción         | 120 Unidades |        |        |        | 18,75  | 101,25 |        |
| Luminarias balas                   | Construcción         | 80 Unidades  |        |        |        | 12,5   | 67,5   |        |

| Nombre del recurso               | Grupo        | Trabajo          | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 |
|----------------------------------|--------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tomas e interruptores eléctricos | Construcción | 4 Unidades       |        |        |        | 0,63   | 3,38   |        |
| Mano de obra                     | Adecuaciones | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Arriendo                         | Operación    | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Cáa y comercio                   | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Gastos notariales                | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Licencia de adecuación           | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Bomberos                         | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Fumigación                       | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Registro de ca                   | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Listado de antecedentes carios   | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |
| Permiso Aviso externo            | Legales      | Costos operación |        |        |        |        |        |        |

(“Construcción del autor”)

### **3.3.2.7. Control de programación.**

El equipo del proyecto será el encargado de hacer semanalmente seguimiento a la programación por medio del informe Seguimiento y Control y revisará las tareas iniciadas y terminadas de acuerdo a Calendario.

Para que estén fuera de las fechas se debe realizar una acción correctiva con el fin de encaminarla o mirar que recursos o inconvenientes se están presentando para gestionarlos.

El control se realiza con herramienta SPI y CPI. Se presentara quincenalmente un informe al inversionista.

### **3.3.2.8. Cambios de horario y umbrales.**

Cualquier cambio de horario debe presentarse formalmente por el proceso de gestión de cambio para entrar en análisis por el comité de cambios para su aprobación o rechazo.

### **3.3.3. Plan de gestión del costo.**

#### **3.3.3.1. *Enfoque de gestión de costos.***

El gerente de proyecto será responsable de la gestión y presentación de informes sobre los costos del proyecto a lo largo de la duración del proyecto.

Durante la reunión mensual del estado del proyecto, el gerente de proyecto se reunirá con los directores del proyecto para presentar y examinar el rendimiento de costo del proyecto para el mes anterior.

El rendimiento se medirá mediante valor ganado. Si existe solicitud de cambio se realizara bajo el formato Control de Cambios y Registro de Aprobación FCC-CAL-001

El Director Financiero se encarga de la contabilidad de costos.

El comité de aprobación será quien tenga autoridad para aprobar el cambio.

El inversionista será quien tiene la autoridad para aprobar modificaciones al presupuesto.

El rendimiento del Proyecto se medirá con Valor Ganado CV- SV- EAC – SPI- CPI y se presentara al inversionista del Proyecto.

Los costes de este proyecto serán administrados en el cuarto nivel de la estructura de descomposición del trabajo (EDT). Cuentas de control (CA) se creará en este nivel para el seguimiento de costes. Los cálculos del valor acumulado para la CA va a medir y gestionar el rendimiento financiero del proyecto.

### 3.3.3.2. Línea base de costos – línea base.

Se determinan los costos de cada actividad planteada y se resumen los costos por paquetes de trabajo, donde se puede evidenciar que el grupo de Gerencia del proyecto ocupa un 78,53% del presupuesto total, debido a que en este se encuentran integradas las adquisiciones del proyecto y la contratación del recurso humano, seguido por la infraestructura con un 16,56% ya que se realiza la ejecución de las obras de adecuación en los restaurantes. Se le agrega al presupuesto un 10% de reserva de contingencia sobre el mismo monto para los riesgos del proyecto. En la siguiente tabla se especifica la línea base de costos, seguido de un gráfico de barras que detalla el presupuesto:

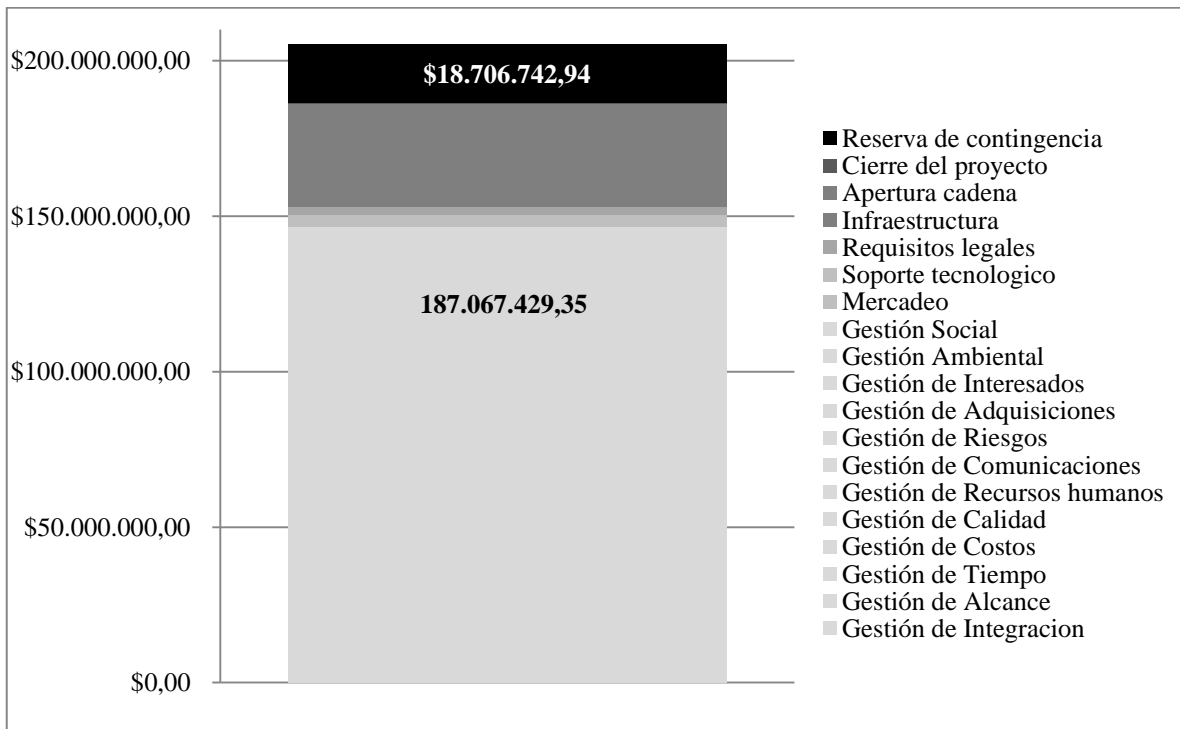
**Tabla 51.** Presupuesto – línea base de costos

| Paquete de trabajo          | Costo             | Porcentaje |
|-----------------------------|-------------------|------------|
| Gestión de Integración      | \$ 676.056,15     | 0,36%      |
| Gestión de Alcance          | \$ 913.927,76     | 0,49%      |
| Gestión de Tiempo           | \$ 751.173,50     | 0,40%      |
| Gestión de Costos           | \$ 763.693,06     | 0,41%      |
| Gestión de Calidad          | \$ 575.899,68     | 0,31%      |
| Gestión de Recursos humanos | \$ 16.907.376,38  | 9,04%      |
| Gestión de Comunicaciones   | \$ 525.821,45     | 0,28%      |
| Gestión de Riesgos          | \$ 663.536,59     | 0,35%      |
| Gestión de Adquisiciones    | \$ 123.447.840,69 | 65,99%     |
| Gestión de Interesados      | \$ 525.821,45     | 0,28%      |
| Gestión Ambiental           | \$ 400.625,87     | 0,21%      |
| Gestión Financiera          | \$ 550.860,57     | 0,29%      |
| Gestión Social              | \$ 200.312,93     | 0,11%      |

Continuación Tabla 50

| <b>Paquete de trabajo</b>  | <b>Costo</b>             | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Mercadeo                   | \$ 1.902.972,87          | 1,02%             |
| Soporte tecnológico        | \$ 2.003.129,33          | 1,07%             |
| Requisitos legales         | \$ 2.806.190,53          | 1,50%             |
| Infraestructura            | \$ 31.001.564,67         | 16,57%            |
| Apertura cadena            | \$ 1.950.391,17          | 1,04%             |
| Cierre del proyecto        | \$ 500.234,70            | 0,27%             |
| <b>Presupuesto total</b>   | <b>\$ 187.067.429,35</b> | <b>100%</b>       |
| Reserva de contingencia    | \$ 18.706.742,94         | 10%               |
| <b>Línea base de costo</b> | <b>\$ 205.774.172,29</b> | <b>110%</b>       |

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 26. Línea base de costo**

(“Construcción del autor”)

### 3.3.3.3. *Presupuesto por actividades.*

Por tratarse de un proyecto para conformar una empresa, se ha destinado un costo total de inversión que se detalla en cada una de las actividades que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 52.** Presupuesto del proyecto

| EDT              | Nombre de tarea   | Costo                    |
|------------------|---|--------------------------|
| <b>1</b>         | <b>Posicionamiento de la marca Brocheta Gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b> | <b>\$ 187.067.429,39</b> |
| <b>1.1</b>       | <b>Gerencia del proyecto</b>  | <b>\$ 146.902.946,08</b> |
| <b>1.1.1</b>     | <b>Integración</b>  | <b>\$ 676.056,15</b>     |
| <b>1.1.1.1</b>   | <b>Acta de constitución</b>   | <b>\$ 50.078,23</b>      |
| 1.1.1.1.1        | Elaboración del acta de constitución del proyecto   | \$ 50.078,23             |
| 1.1.1.1.2        | <i>Aprobar el acta de constitución del proyecto</i>   | \$ 0,00                  |
| <b>1.1.1.2</b>   | <b>Plan de dirección</b>  | <b>\$ 175.273,82</b>     |
| <b>1.1.1.2.1</b> | <b>Integración de salidas con otros procesos</b>  | <b>\$ 175.273,82</b>     |
| 1.1.1.2.2        | <i>Entrega del plan de dirección</i>  | \$ 0,00                  |
| <b>1.1.1.3</b>   | <b>Control integrado de cambios</b>   | <b>\$ 450.704,10</b>     |
| <b>1.1.2</b>     | <b>Alcance</b>  | <b>\$ 913.927,77</b>     |
| <b>1.1.2.1</b>   | <b>Planificar el alcance</b>  | <b>\$ 100.156,47</b>     |
| 1.1.2.1.1        | Realizar el plan de gestión del alcance   | \$ 100.156,47            |
| 1.1.2.1.2        | <i>Entrega del plan de gestión del alcance</i>  | \$ 0,00                  |
| <b>1.1.2.2</b>   | <b>Recopilar los requisitos</b>   | <b>\$ 100.156,47</b>     |
| 1.1.2.2.1        | Identificar los requisitos  | \$ 100.156,47            |
| 1.1.2.2.2        | <i>Matriz de trazabilidad de requisitos</i>   | \$ 0,00                  |
| 1.1.2.3          | Definir el alcance  | \$ 100.156,47            |
| <b>1.1.2.4</b>   | <b>Generación ED T/WBS</b>  | <b>\$ 200.312,93</b>     |
| 1.1.2.4.1        | Desagregación de la EDT/WBS   | \$ 100.156,47            |

| <b>EDT</b>     | <b>Nombre de tarea</b>                            | <b>Costo</b>         |
|----------------|---|----------------------|
| 1.1.2.4.2      | Identificación de Hitos                           | \$ 50.078,23         |
| 1.1.2.4.3      | Diccionario de la EDT/WBS                         | \$ 50.078,23         |
| 1.1.2.4.4      | <i>Entrega de EDT/WBS</i>                         | \$ 0,00              |
| <b>1.1.2.5</b> | <b>Validar y controlar el alcance</b>             | <b>\$ 413.145,43</b> |
| <b>1.1.3</b>   | <b>Tiempo</b>                                     | <b>\$ 751.173,49</b> |
| <b>1.1.3.1</b> | <b>Planificar el cronograma</b>                   | <b>\$ 50.078,23</b>  |
| 1.1.3.1.1      | Realizar el plan de gestión del cronograma        | \$ 50.078,23         |
| 1.1.3.1.2      | <i>Entrega del plan de gestión del cronograma</i> | \$ 0,00              |
| <b>1.1.3.2</b> | <b>Definir y secuenciar actividades</b>           | <b>\$ 200.312,93</b> |
| 1.1.3.2.1      | Identificar las actividades                       | \$ 100.156,47        |
| 1.1.3.2.2      | Secuenciar las actividades                        | \$ 50.078,23         |
| 1.1.3.2.3      | Estimar recursos y duraciones                     | \$ 50.078,23         |
| <b>1.1.3.3</b> | <b>Desarrollar cronograma</b>                     | <b>\$ 100.156,46</b> |
| 1.1.3.3.1      | Diagrama de GANT                                  | \$ 50.078,23         |
| 1.1.3.3.2      | Estimaciones de holguras                          | \$ 50.078,23         |
| 1.1.3.3.3      | <i>Entrega de Cronograma</i>                      | \$ 0,00              |
| <b>1.1.3.4</b> | <b>Controlar el cronograma</b>                    | <b>\$ 400.625,87</b> |
| <b>1.1.4</b>   | <b>Costos</b>                                     | <b>\$ 763.693,05</b> |
| <b>1.1.4.1</b> | <b>Planificar los costos</b>                      | <b>\$ 100.156,47</b> |
| 1.1.4.1.1      | Realizar el plan de costos                        | \$ 100.156,47        |
| 1.1.4.1.2      | <i>Entrega del plan de costos</i>                 | \$ 0,00              |
| <b>1.1.4.2</b> | <b>Estimar los costos</b>                         | <b>\$ 250.391,16</b> |
| 1.1.4.2.1      | Estimación de costos de las actividades           | \$ 150.234,70        |
| 1.1.4.2.2      | Base de estimaciones                              | \$ 50.078,23         |
| 1.1.4.2.3      | Análisis de reservas                              | \$ 50.078,23         |
| <b>1.1.4.3</b> | <b>Determinar el presupuesto</b>                  | <b>\$ 50.078,23</b>  |



| <b>EDT</b>     | <b>Nombre de tarea</b>                      | <b>Costo</b>            |
|----------------|---|-------------------------|
| 1.1.4.3.1      | Conciliación del límite financiero          | \$ 50.078,23            |
| 1.1.4.3.2      | <i>Línea base de costos</i>                 | \$ 0,00                 |
| <b>1.1.4.4</b> | <b>Controlar los costos</b>                 | <b>\$ 363.067,19</b>    |
| <b>1.1.5</b>   | <b>Calidad</b>                              | <b>\$ 575.899,69</b>    |
| <b>1.1.5.1</b> | <b>Planificar la calidad</b>                | <b>\$ 100.156,47</b>    |
| 1.1.5.1.1      | Realizar el plan de calidad                 | \$ 100.156,47           |
| 1.1.5.1.2      | <i>Entrega del plan de calidad</i>          | \$ 0,00                 |
| 1.1.5.2        | Definición de métricas                      | \$ 100.156,47           |
| <b>1.1.5.3</b> | <b>Controlar la calidad</b>                 | <b>\$ 375.586,75</b>    |
| <b>1.1.6</b>   | <b>Recursos humanos</b>                     | <b>\$ 16.907.376,38</b> |
| <b>1.1.6.1</b> | <b>Planificar recursos humanos</b>          | <b>\$ 150.234,70</b>    |
| 1.1.6.1.1      | Realizar el plan de recursos humanos        | \$ 100.156,47           |
| 1.1.6.1.2      | Definición de roles y perfiles              | \$ 50.078,23            |
| 1.1.6.1.3      | <i>Entrega del plan de recursos humanos</i> | \$ 0,00                 |
| <b>1.1.6.2</b> | <b>Adquirir el equipo</b>                   | <b>\$ 751.173,50</b>    |
| 1.1.6.2.1      | Entrevistas                                 | \$ 751.173,50           |
| 1.1.6.2.2      | <i>Contratación de personal</i>             | \$ 0,00                 |
| <b>1.1.6.3</b> | <b>Desarrollar el equipo</b>                | <b>\$ 15.930.850,83</b> |
| 1.1.6.3.1      | Asignación de responsabilidades             | \$ 50.078,23            |
| 1.1.6.3.2      | Capacitaciones                              | \$ 15.880.772,60        |
| <b>1.1.6.4</b> | <b>Dirigir el equipo</b>                    | <b>\$ 75.117,35</b>     |
| <b>1.1.7</b>   | <b>Comunicaciones</b>                       | <b>\$ 525.821,46</b>    |
| <b>1.1.7.1</b> | <b>Planificar comunicaciones</b>            | <b>\$ 100.156,47</b>    |
| 1.1.7.1.1      | Realizar el plan de comunicaciones          | \$ 100.156,47           |
| 1.1.7.1.2      | <i>Entrega del plan de comunicaciones</i>   | \$ 0,00                 |
| <b>1.1.7.2</b> | <b>Gestionar comunicaciones</b>             | <b>\$ 100.156,47</b>    |

| <b>EDT</b>     | <b>Nombre de tarea</b>                         | <b>Costo</b>             |
|----------------|--|--------------------------|
| 1.1.7.2.1      | Sistemas de gestión de información             | \$ 100.156,47            |
| 1.1.7.2.2      | <i>Matriz de Comunicaciones</i>                | \$ 0,00                  |
| <b>1.1.7.3</b> | <b>Controlar comunicaciones</b>                | <b>\$ 325.508,52</b>     |
| <b>1.1.8</b>   | <b>Riesgos</b>                                 | <b>\$ 663.536,59</b>     |
| <b>1.1.8.1</b> | <b>Planificar los riesgos</b>                  | <b>\$ 100.156,47</b>     |
| 1.1.8.1.1      | Realizar el plan de riesgos                    | \$ 100.156,47            |
| 1.1.8.1.2      | <i>Entrega del plan de riesgos</i>             | \$ 0,00                  |
| <b>1.1.8.2</b> | <b>Identificar los riesgos</b>                 | <b>\$ 50.078,23</b>      |
| 1.1.8.2.1      | Análisis FODA                                  | \$ 50.078,23             |
| 1.1.8.2.2      | <i>Matriz de Registro de riesgos</i>           | \$ 0,00                  |
| <b>1.1.8.3</b> | <b>Análisis Cualitativo y cuantitativo</b>     | <b>\$ 100.156,47</b>     |
| 1.1.8.3.1      | Matriz de probabilidad e impacto               | \$ 100.156,47            |
| <b>1.1.8.4</b> | <b>Respuesta a los riesgos</b>                 | <b>\$ 150.234,70</b>     |
| 1.1.8.4.1      | Estrategias para riesgos positivos y negativos | \$ 100.156,47            |
| 1.1.8.4.2      | Planes de respuesta                            | \$ 50.078,23             |
| <b>1.1.8.5</b> | <b>Controlar los riesgos</b>                   | <b>\$ 262.910,72</b>     |
| <b>1.1.9</b>   | <b>Adquisiciones</b>                           | <b>\$ 123.447.840,69</b> |
| <b>1.1.9.1</b> | <b>Planificar las adquisiciones</b>            | <b>\$ 150.234,70</b>     |
| 1.1.9.1.1      | Realizar el plan de adquisiciones              | \$ 150.234,70            |
| 1.1.9.1.2      | <i>Entrega del plan de adquisiciones</i>       | \$ 0,00                  |
| <b>1.1.9.2</b> | <b>Efectuar las adquisiciones</b>              | <b>\$ 123.235.008,20</b> |
| 1.1.9.2.1      | Identificar y seleccionar los proveedores      | \$ 100.156,47            |
| 1.1.9.2.2      | Compra de maquinaria                           | \$ 39.021.356,47         |
| 1.1.9.2.3      | Compra de equipos tecnológicos                 | \$ 27.425.834,70         |
| 1.1.9.2.4      | Compra de materiales de construcción           | \$ 14.245.512,93         |
| 1.1.9.2.5      | Compra de mobiliario                           | \$ 33.217.434,70         |

| <b>EDT</b>      | <b>Nombre de tarea</b>                                       | <b>Costo</b>         |
|-----------------|--|----------------------|
| 1.1.9.2.6       | Compra de implementos de cocina                              | \$ 9.224.712,93      |
| 1.1.9.2.7       | <i>Contrato con empresa ejecutora de obras de adecuación</i> | \$ 0,00              |
| <b>1.1.9.3</b>  | <b>Controlar las adquisiciones</b>                           | <b>\$ 62.597,79</b>  |
| <b>1.1.10</b>   | <b>Interesados</b>   | <b>\$ 525.821,45</b> |
| <b>1.1.10.1</b> | <b>Identificar los interesados</b>                           | <b>\$ 100.156,47</b> |
| 1.1.10.1.1      | Registro de interesados                                      | \$ 100.156,47        |
| <b>1.1.10.2</b> | <b>Planificar los interesados</b>                            | <b>\$ 100.156,47</b> |
| 1.1.10.2.1      | Realizar el plan de interesados                              | \$ 100.156,47        |
| 1.1.10.2.2      | <i>Entrega del plan de interesados</i>                       | \$ 0,00              |
| <b>1.1.10.3</b> | <b>Participación de los interesados</b>                      | <b>\$ 100.156,46</b> |
| 1.1.10.3.1      | Métodos de comunicación                                      | \$ 50.078,23         |
| 1.1.10.3.2      | Habilidades de gestión                                       | \$ 50.078,23         |
| <b>1.1.10.4</b> | <b>Controlar la participación</b>                            | <b>\$ 225.352,05</b> |
| <b>1.1.11</b>   | <b>Ambiental</b>   | <b>\$ 400.625,87</b> |
| <b>1.1.11.1</b> | <b>Planificar lo ambiental</b>                               | <b>\$ 100.156,47</b> |
| 1.1.11.1.1      | Realizar el plan ambiental                                   | \$ 100.156,47        |
| 1.1.11.1.2      | <i>Entrega del plan ambiental</i>                            | \$ 0,00              |
| <b>1.1.11.2</b> | <b>Identificar y ponderar impactos</b>                       | <b>\$ 50.078,23</b>  |
| 1.1.11.2.1      | identificación de impactos ambientales                       | \$ 50.078,23         |
| 1.1.11.2.2      | <i>Matriz de Leopold</i>                                     | \$ 0,00              |
| 1.1.11.3        | Programa de atención a impactos                              | \$ 100.156,47        |
| <b>1.1.11.4</b> | <b>Medidas de manejo ambiental</b>                           | <b>\$ 100.156,47</b> |
| 1.1.11.4.1      | Políticas de manejo ambiental                                | \$ 100.156,47        |
| <b>1.1.11.5</b> | <b>Controlar los impactos</b>                                | <b>\$ 50.078,23</b>  |
| <b>1.1.12</b>   | <b>Financiero</b>  | <b>\$ 550.860,56</b> |
| <b>1.1.12.1</b> | <b>Modelo financiero</b>                                     | <b>\$ 300.469,40</b> |

| <b>EDT</b>      | <b>Nombre de tarea</b>                                  | <b>Costo</b>           |
|-----------------|---|------------------------|
| 1.1.12.1.1      | Análisis inversiones fijas                              | \$ 50.078,23           |
| 1.1.12.1.2      | Análisis gastos pre operativos                          | \$ 100.156,47          |
| 1.1.12.1.3      | Análisis gastos puesta en marcha                        | \$ 100.156,47          |
| 1.1.12.1.4      | Análisis capital de trabajo                             | \$ 50.078,23           |
| 1.1.12.1.5      | <i>Presupuesto</i>                                      | \$ 0,00                |
| <b>1.1.12.2</b> | <b>Flujos de caja</b>                                   | <b>\$ 100.156,47</b>   |
| 1.1.12.2.1      | Construcción del flujo de fondos                        | \$ 100.156,47          |
| <b>1.1.12.3</b> | <b>Puntos de equilibrio</b>                             | <b>\$ 50.078,23</b>    |
| 1.1.12.3.1      | Análisis de nivel de venta de la operación              | \$ 50.078,23           |
| <b>1.1.12.4</b> | <b>Ingresos y rentabilidad</b>                          | <b>\$ 100.156,46</b>   |
| 1.1.12.4.1      | Tasa de retorno   | \$ 50.078,23           |
| 1.1.12.4.2      | Análisis de indicadores financieros                     | \$ 50.078,23           |
| <b>1.1.13</b>   | <b>Social</b>   | <b>\$ 200.312,93</b>   |
| 1.1.13.1        | Estudios de salud publica                               | \$ 100.156,47          |
| 1.1.13.2        | Índices nutricionales                                   | \$ 50.078,23           |
| 1.1.13.3        | Análisis de población no oyente                         | \$ 50.078,23           |
| <b>1.2</b>      | <b>Mercadeo</b>   | <b>\$ 1.902.972,88</b> |
| <b>1.2.1</b>    | <b>Segmentación del mercado</b>                         | <b>\$ 200.312,94</b>   |
| 1.2.1.1         | Análisis segmentación geográfica                        | \$ 100.156,47          |
| 1.2.1.2         | Análisis segmentación por comportamiento                | \$ 100.156,47          |
| 1.2.1.3         | <i>Definición target</i>                                | \$ 0,00                |
| <b>1.2.2</b>    | <b>Descripción del producto</b>                         | <b>\$ 150.234,70</b>   |
| 1.2.2.1         | Análisis de los ingredientes y elaboración del producto | \$ 150.234,70          |
| <b>1.2.3</b>    | <b>Descripción del servicio</b>                         | <b>\$ 50.078,23</b>    |
| 1.2.3.1         | Análisis de técnicas de atención al cliente             | \$ 50.078,23           |
| 1.2.4           | Estrategias de lanzamiento                              | \$ 50.078,23           |

| <b>EDT</b>   | <b>Nombre de tarea</b>                 | <b>Costo</b>           |
|--------------|--|------------------------|
| <b>1.2.5</b> | <b>Conocer el producto</b>             | <b>\$ 1.201.877,61</b> |
| 1.2.5.1      | Desarrollo de marca                    | \$ 150.234,70          |
| 1.2.5.2      | Planeación ecosistema digital          | \$ 150.234,70          |
| 1.2.5.3      | Desarrollo social media                | \$ 100.156,47          |
| 1.2.5.4      | Desarrollo E mail marketing            | \$ 100.156,47          |
| 1.2.5.5      | Prueba del producto                    | \$ 200.312,93          |
| 1.2.5.6      | Etapa pre venta                        | \$ 150.234,70          |
| 1.2.5.7      | Etapa de venta                         | \$ 100.156,47          |
| 1.2.5.8      | Etapa post venta                       | \$ 100.156,47          |
| 1.2.5.9      | Fidelización del cliente               | \$ 150.234,70          |
| 1.2.5.10     | <i>Estudio mercados</i>                | \$ 0,00                |
| <b>1.2.6</b> | <b>Análisis DOFA</b>                   | <b>\$ 250.391,17</b>   |
| 1.2.6.1      | Análisis Interior                      | \$ 100.156,47          |
| 1.2.6.2      | Análisis Exterior                      | \$ 150.234,70          |
| <b>1.3</b>   | <b>Soporte tecnológico</b>             | <b>\$ 2.003.129,34</b> |
| <b>1.3.1</b> | <b>Plataforma tecnológica</b>          | <b>\$ 951.486,43</b>   |
| 1.3.1.1      | Programación de estructura de software | \$ 500.782,33          |
| 1.3.1.2      | Programación de estructura de hardware | \$ 450.704,10          |
| 1.3.1.3      | <i>Implementación de plataforma</i>    | \$ 0,00                |
| <b>1.3.2</b> | <b>Base de datos</b>                   | <b>\$ 651.017,04</b>   |
| 1.3.2.1      | Registro de inventario                 | \$ 100.156,47          |
| 1.3.2.2      | Registro de ingresos                   | \$ 100.156,47          |
| 1.3.2.3      | Registro contable                      | \$ 50.078,23           |
| 1.3.2.4      | Registro de nomina                     | \$ 150.234,70          |
| 1.3.2.5      | Registro de proveedores                | \$ 250.391,17          |
| <b>1.3.3</b> | <b>Programación de dispositivos</b>    | <b>\$ 400.625,87</b>   |

| <b>EDT</b>   | <b>Nombre de tarea</b>   | <b>Costo</b>            |
|--------------|--|-------------------------|
| 1.3.3.1      | Programación de tabletas   | \$ 250.391,17           |
| 1.3.3.2      | Configuración de redes   | \$ 150.234,70           |
| <b>1.4</b>   | <b>Requisitos legales</b>  | <b>\$ 2.806.190,55</b>  |
| <b>1.4.1</b> | <b>Conformación de la empresa</b>                                      | <b>\$ 1.484.782,34</b>  |
| 1.4.1.1      | Solicitud y Análisis de Requisitos                                     | \$ 100.156,47           |
| 1.4.1.2      | Preparación de documentación solicitados                               | \$ 1.384.625,87         |
| 1.4.1.3      | <i>Radicación documentación en Cámara y Comercio y otras entidades</i> | \$ 0,00                 |
| <b>1.4.2</b> | <b>Licencias de adecuación</b>   | <b>\$ 800.860,58</b>    |
| 1.4.2.1      | Análisis de uso de suelo   | \$ 100.156,47           |
| 1.4.2.2      | Información a terceros   | \$ 250.391,17           |
| 1.4.2.3      | Solicitud de requisitos para ejecución de adecuaciones (obra interior) | \$ 350.156,47           |
| 1.4.2.4      | Radicación documentos para ejecución de obra interior                  | \$ 100.156,47           |
| 1.4.2.5      | <i>Recepción de licencia de adecuación</i>                             | \$ 0,00                 |
| <b>1.4.3</b> | <b>Licencias de operación</b>  | <b>\$ 520.547,63</b>    |
| 1.4.3.1      | Certificado de seguridad bomberos                                      | \$ 220.234,70           |
| 1.4.3.2      | Inscripción cámara y comercio  | \$ 100.156,47           |
| 1.4.3.3      | <i>Recepción Registro Mercantil</i>                                    | \$ 0,00                 |
| 1.4.3.4      | Solicitud de licencia de Sanidad                                       | \$ 150.078,23           |
| 1.4.3.5      | Auditoria Licencia Sanidad   | \$ 50.078,23            |
| 1.4.3.6      | <i>Recepción Licencia Sanidad</i>                                      | \$ 0,00                 |
| <b>1.5</b>   | <b>Infraestructura</b>   | <b>\$ 31.001.564,67</b> |
| <b>1.5.1</b> | <b>Ubicación</b>   | <b>\$ 651.017,04</b>    |
| 1.5.1.1      | Análisis de zonas deportivas y gimnasios por zonas de la ciudad        | \$ 100.156,47           |
| 1.5.1.2      | Análisis competencia del sector  | \$ 150.234,70           |
| 1.5.1.3      | Análisis compatibilidad urbanística                                    | \$ 200.312,93           |
| 1.5.1.4      | Definición de local en el sector                                       | \$ 100.156,47           |

| <b>EDT</b>   | <b>Nombre de tarea</b>  | <b>Costo</b>            |
|--------------|---|-------------------------|
| 1.5.1.5      | Análisis de Requisitos de arrendamiento                         | \$ 100.156,47           |
| 1.5.1.6      | <i>Firma de contrato de arrendamiento</i>                       | \$ 0,00                 |
| <b>1.5.2</b> | <b>Diseños locativos</b>  | <b>\$ 350.547,63</b>    |
| 1.5.2.1      | Preparación de diseño arquitectónico de distribución en planta  | \$ 250.391,17           |
| 1.5.2.2      | Presentación de la propuesta a los socios del proyecto          | \$ 50.078,23            |
| 1.5.2.3      | Análisis de compatibilidad urbanística                          | \$ 50.078,23            |
| 1.5.2.4      | <i>Aprobación de diseño arquitectónico de planta replicable</i> | \$ 0,00                 |
| <b>1.5.3</b> | <b>Adecuaciones</b>   | <b>\$ 30.000.000,00</b> |
| 1.5.3.1      | Realización de las adecuaciones locativas                       | \$ 30.000.000,00        |
| 1.5.3.2      | <i>Recepción de adecuaciones locativas</i>                      | \$ 0,00                 |
| <b>1.6</b>   | <b>Apertura cadena</b>  | <b>\$ 1.950.391,17</b>  |
| <b>1.6.1</b> | <b>Puesta en marcha de cadena de restaurantes</b>               | <b>\$ 1.950.391,17</b>  |
| 1.6.1.1      | Ultimar detalles  | \$ 1.950.391,17         |
| 1.6.1.2      | <i>Inauguración de puntos de venta de la cadena</i>             | \$ 0,00                 |
| <b>1.7</b>   | <b>Cierre del proyecto</b>                                      | <b>\$ 500.234,70</b>    |
| <b>1.7.1</b> | <b>Acta de cierre</b>   | <b>\$ 500.234,70</b>    |
| 1.7.1.1      | Reunión con equipo de proyecto                                  | \$ 500.234,70           |
| 1.7.1.2      | <i>Aprobación de acta de cierre de proyecto</i>                 | \$ 0,00                 |

(“Construcción del autor”)

El proyecto tiene un costo inicial de \$187'067.429,35, para el cual se ha definido una reserva de contingencia del 10% sobre el monto equivalente a \$18'706.742,94, para una suma total de inversión de \$205'774.171,33.

3.3.3.4. Estructura de desagregación de recursos ReBS y de Costos CBS.

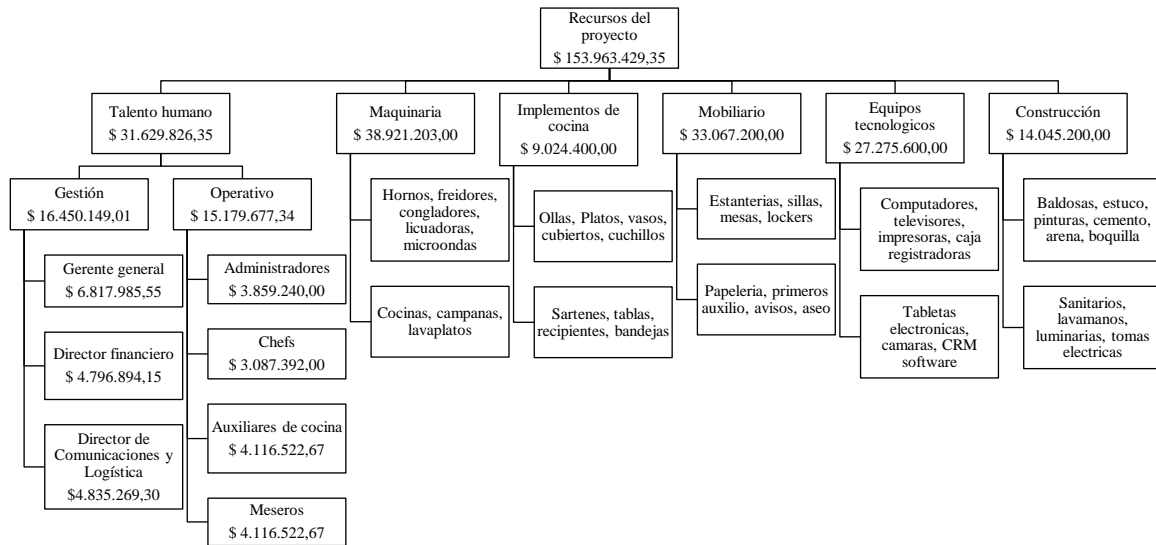


Figura 31. Resource breakdown structure

“Construcción del autor”

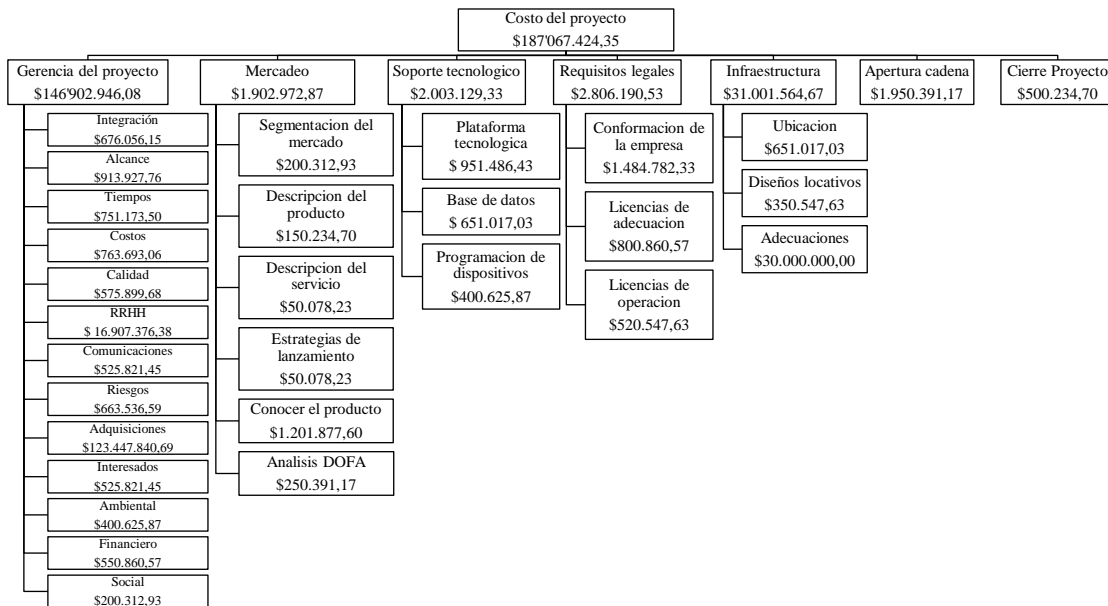


Figura 32. Cost breakdown structure

“Construcción del autor”



### 3.3.3.5. *Indicadores de medición de desempeño.*

El rendimiento del proyecto se medirá mediante la gestión del valor ganado. Las siguientes cuatro métricas de valor acumulado será utilizado para medir el rendimiento de los costos de proyectos:

- Variación de programación (SV)
- Variación de costo (CV)
- El índice de rendimiento de programación (SPI)
- Índice de rendimiento de costos (CPI)

Si el índice de rendimiento de la programación o el índice de rendimiento de costos tiene una variación de entre 0,1 y 0,2 el jefe de proyecto debe informar el motivo de la excepción. Si el SPI o el CPI tienen una variación superior al 0.2, el Gerente de proyecto debe informar el motivo de la excepción y proporcionar a la administración un detallado plan correctivo para llevar el rendimiento de proyectos a niveles aceptables. En la siguiente tabla se muestran los umbrales que alertan según los colores para realizar acciones preventivas o correctivas:

**Tabla 53.** Umbrales de medición de rendimiento

| <b>Medición de rendimiento</b>                 | <b>Amarillo</b>                     | <b>Rojo</b>                     |
|--|-------------------------------------|---------------------------------|
| El índice de rendimiento de programación (SPi) | Entre 0,9 y 0,8, o entre 1.1 y 1.2. | Inferior a 0.8 o superior a 1.2 |
| Índice de rendimiento de costos (CPI)          | Entre 0,9 y 0,8, o entre 1.1 y 1.2. | Inferior a 0.8 o superior a 1.2 |

(“Construcción del autor”)

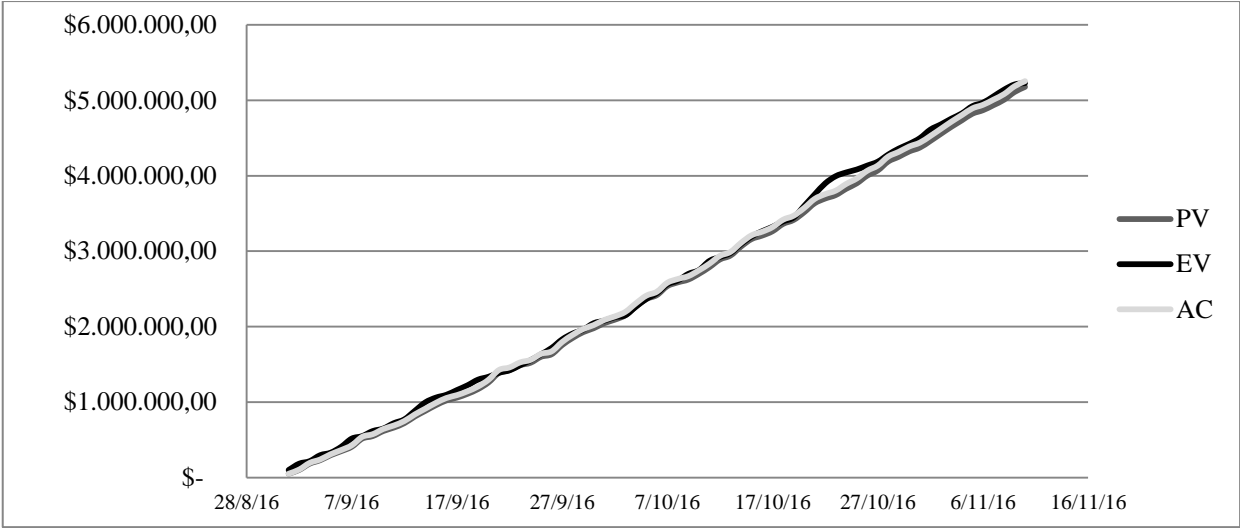
### 3.3.3.6. Aplicación técnica del valor ganado con curvas S avance.

Se presenta la curva S de presupuesto y se hace un comparativo frente a la curva S de avance mediante la metodología de valor ganado para fecha de corte 10/11/16, donde se analiza el valor planeado (PV), valor ganado (EV), costo actual (AC) y presupuesto total (BAC), y se realiza un comparativo por medio de los indicadores de variación del cronograma (SV) y variación de costos (CV) para mirar el progreso del proyecto, con el fin de visualizar el curso del mismo por medio de los índices de desempeño del cronograma (SPI), el índice de desempeño de costos (CPI) e índice de desempeño de trabajo por completar (TCPI), y así lograr proyectar el costo estimado a la terminación (EAC), el costo estimado para la terminación (ETC) y la variación del costo a la terminación (VAC). En la siguiente tabla se detallan los indicadores anteriormente mencionados:

**Tabla 54.** Indicadores con metodología de valor ganado

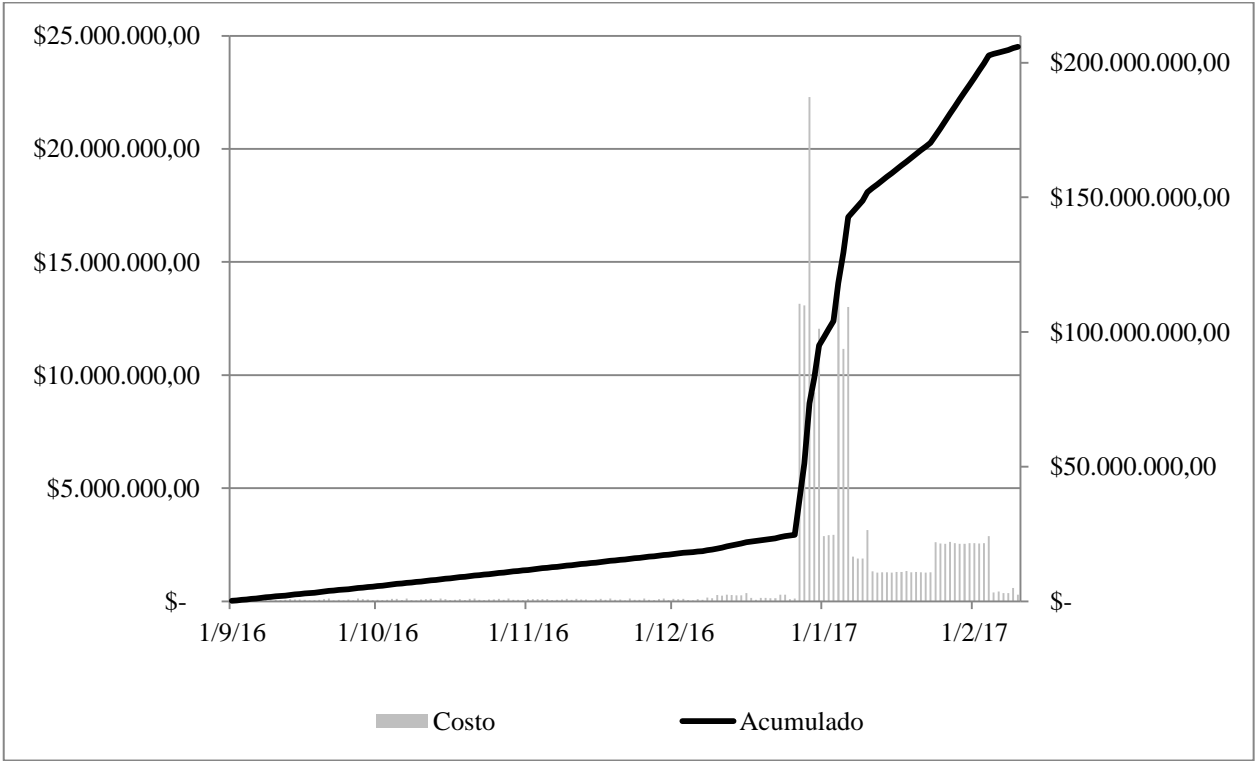
| indicador | Valor             | Interpretación   |
|-----------|-------------------|--|
| PV        | \$ 5.178.726,98   | Valor planeado al finalizar el día 10-11-16                                      |
| EV        | \$ 5.228.805,21   | Valor ganado al finalizar el día 10-11-16  |
| AC        | \$ 5.254.726,98   | Costo actual al finalizar el día 10-11-16  |
| BAC       | \$ 187.067.429,39 | Presupuesto del proyecto   |
| CV        | \$-(25.921,77)    | Al finalizar el día 10-11-16 el proyecto se encuentra por encima del presupuesto |
| CPI       | 1,00              | Al finalizar el día 10-11-16 por cada peso invertido estoy recibiendo un peso    |
| SV        | \$ 50.078,23      | Al finalizar el día 10-11-16 el proyecto se encuentra adelantado                 |
| SPI       | 1,01              | Al finalizar el día 10-11-16 el proyecto está avanzando al 101%                  |
| EAC       | \$ 187.994.814,91 | Monto total para terminar el proyecto al finalizar el día 10-11-16               |
| ETC       | \$ 182.740.087,93 | Lo que falta para terminar el proyecto al finalizar el día 10-11-16              |
| VAC       | \$ -(927.385,52)  | Sobrecosto del proyecto al finalizar el día 10-11-16                             |
| TCPI      | 1,00              | El proyecto va en curso sin estimaciones   |
| TCPI      | 1,00              | El proyecto va en curso con estimaciones   |

(“Construcción del autor”)



Gráfica 27. Curva S de avance con metodología de valor ganado

(“Construcción del autor”)



Gráfica 28. Curva S de presupuesto

(“Construcción del autor”)

### **3.3.3.7. *Formato de informes.***

El informe de gestión de costes se incluirá, en el informe Seguimiento y Control de situación del proyecto mensual Brocheta Gourmet. En el informe se incluye la sección que contendrá el valor obtenido de las métricas identificados en la sección anterior.

Todas las variaciones de costes fuera de los umbrales señalados en este Plan de Gestión se deben realizar una acción correctiva. Las peticiones de cambio que se genera en base a los sobrecostos del proyecto serán identificadas y rastreados en este informe.

### **3.3.3.8. *Variación del costo y el proceso de respuesta.***

Los umbrales de control para este proyecto son CPI o SPI con un rango de menos de 0.8 o mayor que 1.2. Si el proyecto llega a uno de estos umbrales de control de variación de costo, es necesario plantear una acción correctiva.


El gerente de proyecto presentará al patrocinador del proyecto, las opciones para la adopción de medidas correctoras en el plazo de cinco días hábiles a partir de la detección de la variación de costo.

A partir del momento en que el patrocinador seleccione una opción de corrección, el gerente del proyecto iniciara su implantación y seguimiento para verificar si fue efectiva. Las acciones correctivas deben quedar como parte del proyecto y actualizar los planes a que den lugar.

### **3.3.3.9. *Proceso de control de cambios para costos.***

El proceso de control de cambios para los costes seguirá el proyecto establecido de petición de cambio. Las aprobaciones para el proyecto de presupuesto/costo cambios deben ser aprobados por el patrocinador del proyecto, previo análisis y presentación por parte del Comité de Cambios.



|   | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>INFORME VALOR GANADO</b></p> | <p align="center"><b>Código</b><br/>INF-VLG-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
|--|--|---|------------------------|-------|--|--|--|--------|-----------|-------|-------------|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--|--|--|--|
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5" data-bbox="183 517 1476 559">RIESGOS MATERIALIZADOS</th> </tr> <tr> <th data-bbox="183 559 332 602">Riesgo</th> <th data-bbox="332 559 533 602">Categoría</th> <th data-bbox="533 559 1174 602">Fecha</th> <th data-bbox="1174 559 1323 602">Descripción</th> <th data-bbox="1323 559 1476 602">Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="4" data-bbox="183 772 1323 815" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> |  |   | RIESGOS MATERIALIZADOS |       |  |  |  | Riesgo | Categoría | Fecha | Descripción | Valor |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>TOTAL</b> |  |  |  |  |
| RIESGOS MATERIALIZADOS   |  |   |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
| Riesgo   | Categoría  | Fecha   | Descripción            | Valor |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
|  |  |   |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
|  |  |   |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
|  |  |   |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
|  |  |   |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>   |  |   |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |
| <p align="center"><b>ELABORÓ</b><br/>Jhon Bustamante<br/>Director Financiero</p>   | <p align="center"><b>REVISÓ</b><br/>Yulieth Martínez<br/>Gerente de Proyecto</p>   | <p align="center"><b>APROBÓ</b><br/>Wilmer Contreras<br/>Director de Comunicaciones y Logística</p>               |                        |       |  |  |  |        |           |       |             |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |  |  |  |  |

("Construcción del autor")

### 3.3.4. Plan de gestión de Calidad.

#### 3.3.4.1. *Objetivos específicos de la calidad.*

**Tabla 56.** Objetivos específicos de la calidad

| Objetivo   | Meta   | Responsable                            | Frecuencia de Medición |
|--|--|--|------------------------|
| Lograr posicionar una nueva cadena de comida rápida saludable en el país.  | Tener un reconocimiento de alto nivel en año 2017.   | Director de Comunicaciones y Logística | Mensual                |
| Generar una alternativa novedosa de comida rápida saludable.   | Prestar un servicio de calidad, aplicando tecnología de punta.   | Director de Comunicaciones y Logística | Semanal                |
| Cumplir con los estándares de buena manufactura de alimentos para garantizar que el producto cuente con normas de sanidad y calidad. | Consecución de proveedores idóneos, que tengan políticas claras de una correcta manipulación de alimentos.                           | Gerente de Proyecto                    | Diario                 |
| Optimizar tiempos de producción  | Mínimizar los lapsos de espera en los que los actuales establecimientos de comida rápida se demoran en entregar su pedido a la mesa. | Gerente de Proyecto                    | Diario                 |
| Alcanzar a cabalidad la satisfacción del cliente   | Cumplir con las expectativas y necesidades esperadas por los clientes, para así lograr una fidelidad continua en el restaurante.     | Director Financiero                    | Diario                 |

(“Construcción del autor”)

#### 3.3.4.2. *Especificaciones técnicas de requerimientos.*

Las presentes especificaciones técnicas aportan las características y requisitos de calidad de la puesta en marcha de la cadena de restaurantes en el departamento boyacense. Se deben optar por cumplir a cabalidad todos los ítems mencionados para lograr alcanzar las metas trazadas por el proyecto. A continuación se especifican los requisitos técnicos del proyecto:

**Tabla 57.** Especificaciones técnicas de requerimientos

| Ítem                         | Descripción   | Alcance   |
|------------------------------|---|---|
| Localización y adecuaciones  | Trabajo que comprende la ubicación estratégica de cada restaurante dentro del departamento de Boyacá para lograr el posicionamiento de la marca Brocheta Gourmet, y la realización de las adecuaciones según diseños arquitectónicos previamente aprobados. | Análisis de zonas deportivas y gimnasios por zonas del departamento |
| Aseguramiento de provisiones | Trabajo que comprende en asegurar todas las provisiones necesarias para suplir con la demanda de los productos a ofrecer en toda la cadena de restaurantes  | Identificar y seleccionar asertivamente a los proveedores           |
| Capacitación de personal     | Trabajo que comprende en capacitar a todo el personal involucrado en la elaboración del producto y atención al cliente, para cumplir a cabalidad con las especificaciones del proyecto  | Capacitaciones  |
| Marcos legales               | Trabajo que comprende en dar cumplimiento a todos los marcos legales que requiera el proyecto para su buen funcionamiento y operación   | Requisitos legales  |

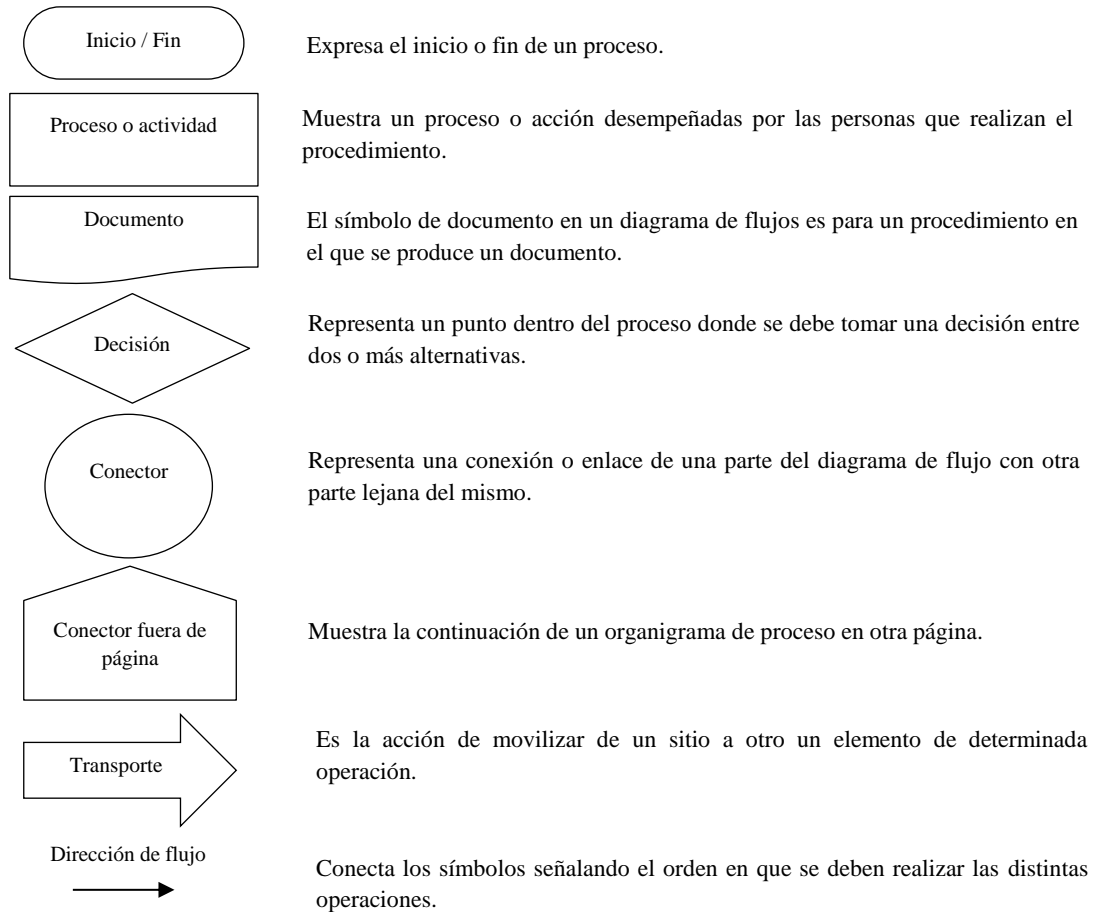
(“Construcción del autor”)

#### 3.3.4.3. *Herramientas de control de la calidad.*

Dentro de los procesos de monitoreo y control de la calidad, se establecerán representaciones gráficas por medio de diagramas de flujo, que secuencien las etapas, operaciones, movimientos, esperas, decisiones y otros eventos que puedan ocurrir en algún proceso. Esto permitirá simplificar los análisis preliminares de los procesos u operaciones que tienen lugar al estudiar características de



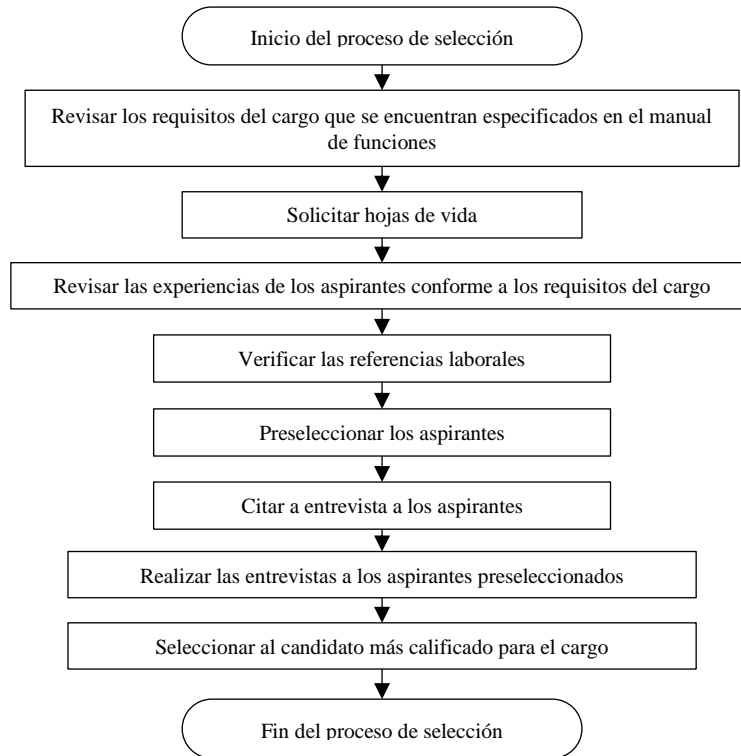
calidad. Esta representación se efectuara a través de simbología estandarizada y de conocimiento general. A continuación se definen los símbolos a utilizar:



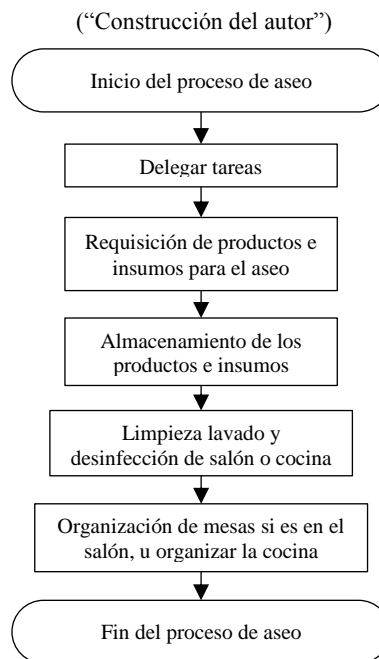
**Figura 33.** Simbología para diagramas de flujo

(“Construcción del autor”)

A continuación se mostraran algunos procesos mediante diagramas de flujo que involucran el desarrollo del proyecto:

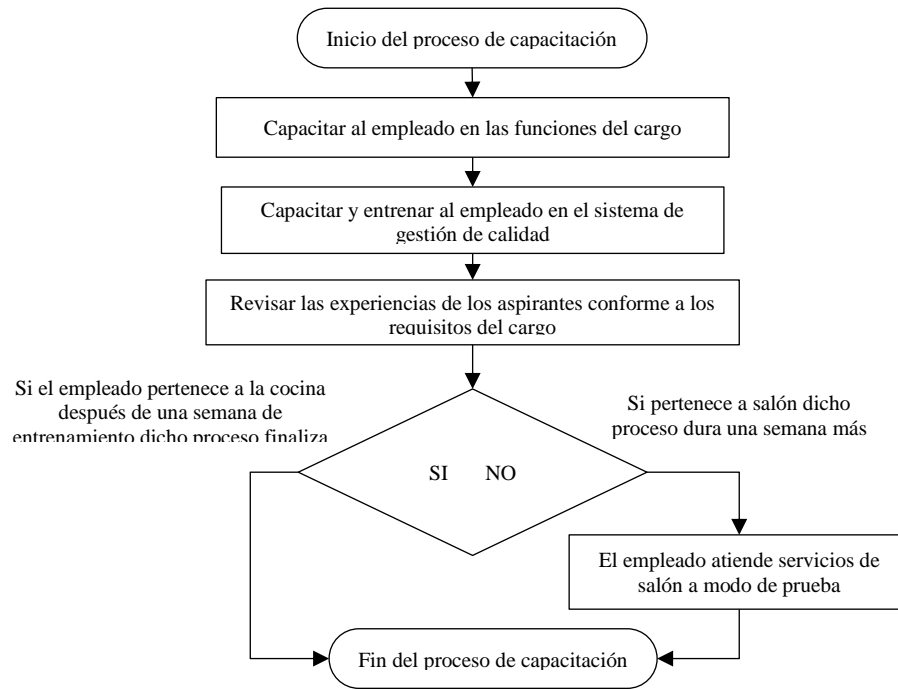


**Figura 34.** Proceso de selección de personal

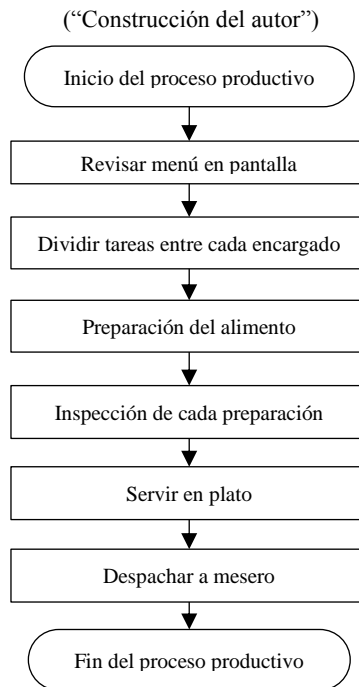


**Figura 35.** Proceso de aseo y limpieza en general

(“Construcción del autor”)

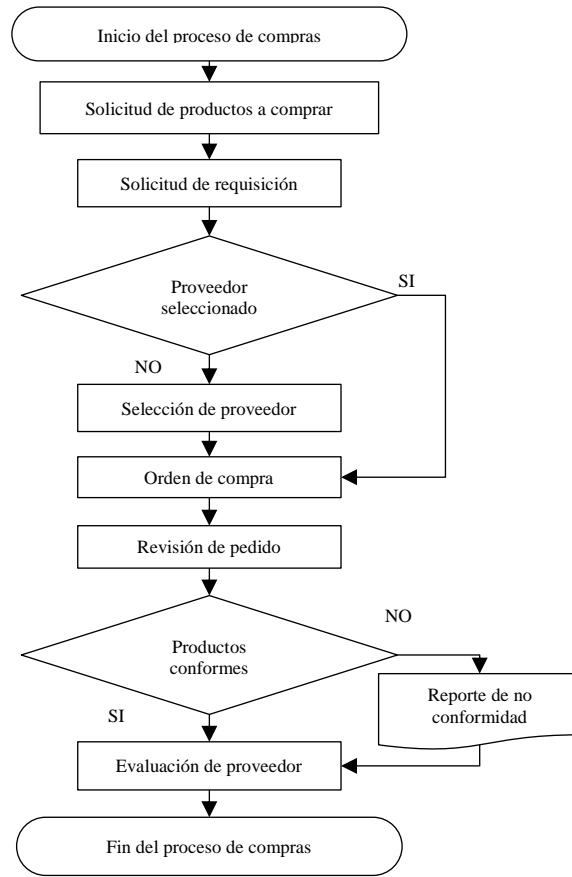


**Figura 36.** Proceso de capacitación



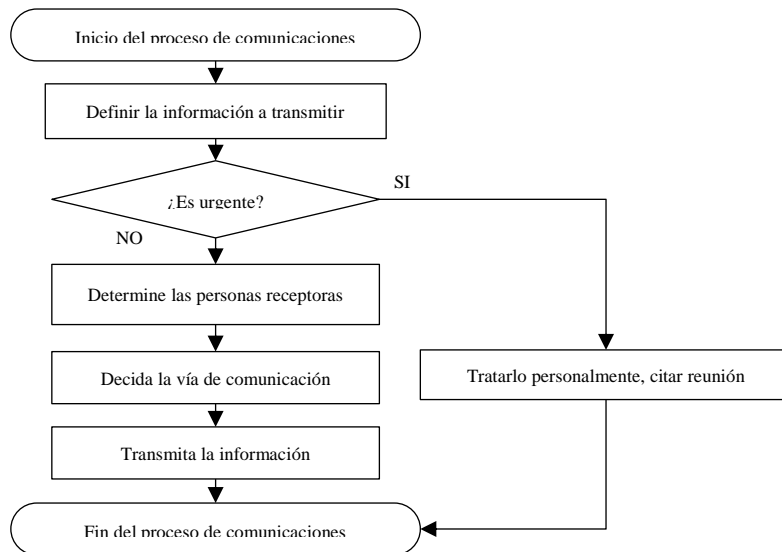
**Figura 37.** Proceso de producción de alimentos

("Construcción del autor")



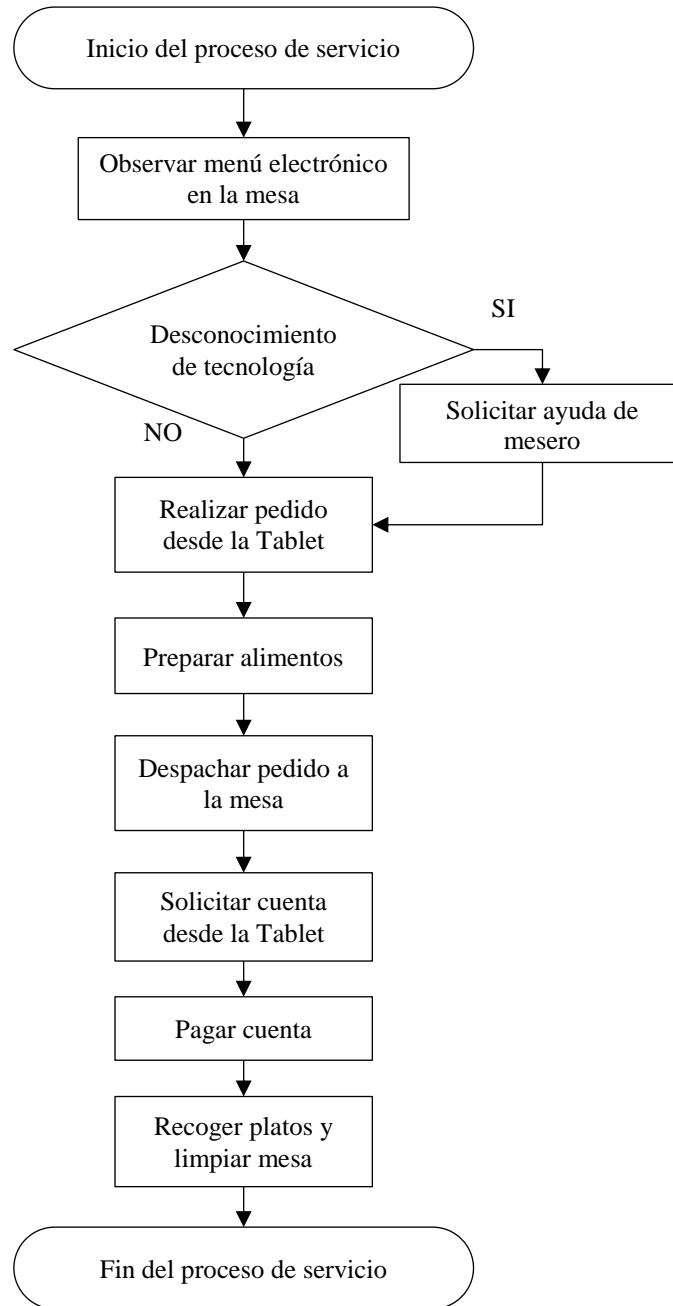
**Figura 38.** Proceso de compras

(“Construcción del autor”)



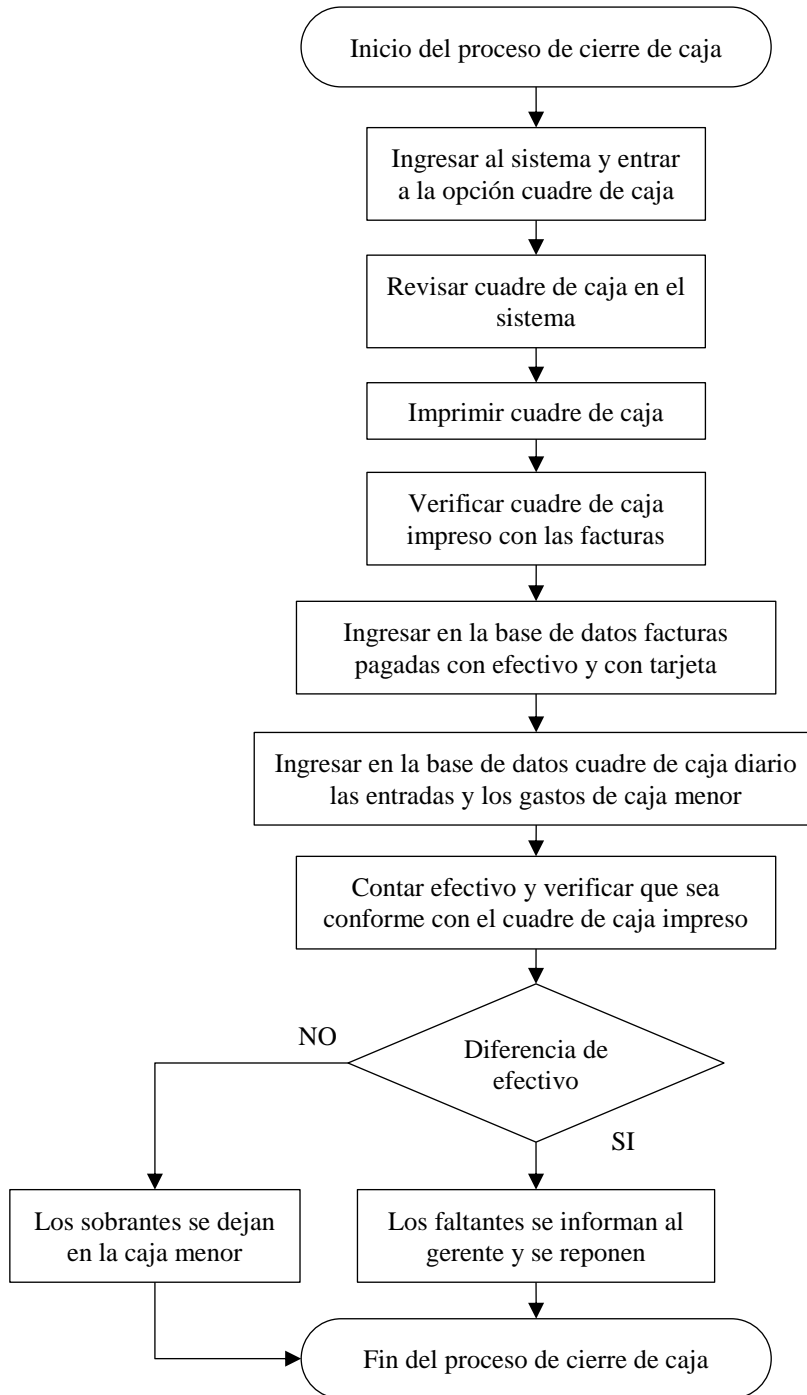
**Figura 39.** Proceso de comunicaciones

(“Construcción del autor”)



**Figura 40.** Proceso de servicio al cliente

(“Construcción del autor”)





**Figura 41.** Proceso de cierre de caja

(“Construcción del autor”)


3.3.4.4. *Formato Inspecciones.*

**Tabla 58.** Formato de inspecciones

|   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
|---|--|---|-----------------------------|---|------------------------------------|--|----------------------|--|
|    | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>INSPECCIONES PLANEADAS</b></p> | <p align="center"><b>Código</b><br/>INS-PLA-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <table border="1"> <tr> <td><i>Fecha de Inspección:</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Nombre de quien la realiza:</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Localización:</i></td> <td></td> </tr> </table> |  |   | <i>Fecha de Inspección:</i> |   | <i>Nombre de quien la realiza:</i> |  | <i>Localización:</i> |  |
| <i>Fecha de Inspección:</i>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Nombre de quien la realiza:</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Localización:</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <p align="center"><b>INFORMACIÓN DE LA INSPECCIÓN PLANEADA</b></p>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <p><i>Marque con una X la calificación del Factor de riesgo</i>    A = Alto    M = Medio    B = Bajo    N/A = No Aplica</p>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <p align="center"><b>FACTORES DE RIESGO</b></p>   | <p align="center"><i>Calificación</i></p> <table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>M</td> <td>B</td> <td>N/A</td> </tr> </table>   | A   | M                           | B | N/A                                | <p align="center"><b>OBSERVACIONES</b></p> |                      |  |
| A   | M  | B   | N/A                         |   |                                    |  |                      |  |
| <p align="center"><b>RIESGO FÍSICO</b></p>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Ruido</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Iluminación</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Radiación ionizante</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Temperaturas altas</i>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Vibración</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <p align="center"><b>RIESGO BIOLÓGICO</b></p>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Virus</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Bacterias</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Hongos</i>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <p align="center"><b>CARGA FÍSICA</b></p>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Manipulación de cargas</i>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Movimientos repetitivos</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Posturas inadecuadas</i>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Sobrecargas y esfuerzos</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Posiciones extremas</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Trabajo e contra de gravedad</i>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Trabajo prolongado de pie</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Trabajo prolongado sentado</i>   |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <p align="center"><b>RIESGOS PSICOSOCIALES</b></p>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Alta carga de trabajo</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |
| <i>Complejidad / rapidez</i>  |  |   |                             |   |                                    |  |                      |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
|  | <p><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p><b>INSPECCIONES PLANEADAS</b></p> |  |  |  |  | <p><b>Código</b><br/>INS-PLA-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |
| <i>Estándares altos</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Falta de motivación</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Monotonía</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Alteración</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Órdenes contradictorias</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Ritmo de trabajo</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Trabajo aislado</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Trabajo de alta concentración</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Trabajo monótono</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <b>RIESGO ELECTRICO</b>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Cables defectuosos</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Cables sueltos</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Instalaciones defectuosas</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Tomas defectuosas</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Interruptores defectuosos</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Sobrecarga de circuitos</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Equipos sin polo a tierra</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <b>RIESGOS LOCATIVOS</b>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Pisos peligrosos</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Escaleras peligrosas</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Sin salida de emergencia</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Terrenos inestables</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <b>RIESGO DE INCENDIO Y EXPLOSION</b>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Extintores ocultos</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Extintores con carga vencida</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Sin extintores</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Gabinetes obstruidos</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Botiquín incompleto</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Escape de gases peligrosos</i>   |  |  |  |  |  |  |
| <i>Derrames peligrosos</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <b>RIESGO ADMINISTRATIVO</b>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Manual de funciones</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Estándares y métodos de trabajo</i>  |  |  |  |  |  |  |
| <b>FACTOR HUMANO</b>  |  |  |  |  |  |  |
| <i>Desacato de normas de seguridad</i>  |  |  |  |  |  |  |



|   |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|---|---|
|  | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>INSPECCIONES PLANEADAS</b></p> |  |  |   | <p align="center"><b>Código</b><br/>INS-PLA-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |
| Abuso de confianza  |  |  |  |   |   |
| Desconocimiento de normas   |  |  |  |   |   |
| <b>SANEAMIENTO BASICO</b>   |  |  |  |   |   |
| Almacenamiento de residuos  |  |  |  |   |   |
| Suministro de agua potable  |  |  |  |   |   |
| Servicios sanitarios  |  |  |  |   |   |
| Manejo y control de plagas  |  |  |  |   |   |
| Disposición final de residuos   |  |  |  |   |   |
| <b>ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL</b>   |  |  |  |   |   |
| Dotación de EPP   |  |  |  |   |   |
| Capacitación en uso de EPP  |  |  |  |   |   |
| Uso de EPP  |  |  |  |   |   |
| Aseo y almacenamiento de EPP  |  |  |  |   |   |
| <b>OBSERVACIONES ADICIONALES</b>  |  |  |  |   |   |
| <b>ELABORÓ</b><br>Jhon Bustamante<br>Director Financiero                          |  | <b>REVISÓ</b><br>Julieth Martínez<br>Gerente de Proyecto |  | <b>APROBÓ</b><br>Wilmer Contreras<br>Director de Comunicaciones y Logística |   |

("Construcción del autor")

### **3.3.4.5. Formato Auditorías.**

#### *a) Propósitos generales*

Los propósitos generales de la auditoría serán:

- Dar seguimiento a la implementación y eficacia de los planes de la calidad.
- Dar seguimiento y verificar la conformidad y eficacia de los planes de la calidad.
- La vigilancia de los proveedores de la organización.
- Proporcionar una evaluación objetiva cuando sea requerida por parte del cliente o los

interesados.

Para ello se implementa auditorías y visitas de control con el fin de mejorar y poner en práctica los resultados. Los procesos de auditorías internas se realizan siguiendo un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.

La revisión del sistema de calidad en el proyecto la hará todo el equipo de proyecto cada que finalice una actividad. En ella se incluye la evaluación de mejoras o cambios al sistema general del proyecto o al plan de calidad del mismo. Esas revisiones generan informes que son enviados a la oficina del proyecto en la semana siguiente a su edición.

#### *b) Ciclo de auditorías internas*

El ciclo de auditorías programadas para el posicionamiento de la marca Brocheta Gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso son el medio de evaluación y comprobación del cumplimiento de los ciclos de mejora continua (PHVA) y los requisitos expresados en el gráfico anterior.

*c) Procedimiento auditoría interna*

- Frecuencia de las auditorías: Por tratarse de un Sistema de Gestión de Calidad no maduro y en construcción estas auditorías se programarán para que sean ejecutadas anualmente aunque se tiene establecido realizar seguimiento cuanto a la implementación del mismo por parte de la Alta Dirección con periodicidad trimestral.

- Criterios a evaluar: Los criterios para las auditorías estas especificados en la NTC ISO 19011:2012, además de los requisitos legales y adicionales que la organización haya determinado para cada uno de sus procesos.

- Programación de la auditoría: En el desarrollo de esta etapa hemos establecido la fecha en la cual se llevará a cabo esta actividad en cada uno de los procesos los cuales se encuentran descritos dentro del calendario de auditoria, los auditores, los responsables de recibir la auditoría y la duración de la misma.

- Ejecución: Para el momento de la ejecución realizaremos una reunión de presentación del grupo auditor ante la Alta Dirección y los involucrados respectivos, se dará a conocimiento general la finalidad de la auditoría, sus fases y se abrirá un espacio que permita mitigar la incertidumbre en las inquietudes de los auditados con relación al proceso a ejecutarse.

- Resultados de la auditoría: Posterior a la ejecución de la auditoría, será responsabilidad del grupo auditor generar un informe compilado que permita el conocimiento del estado en el que se encuentra el cumplimiento de cada uno de los requisitos evaluados, registrándose en este las no conformidades a tratarse de haberse encontrado, así como las recomendaciones de mejora y las fortalezas. Seguido a esto y una vez evaluado por cada auditado y la Alta Dirección se procede a fir en acuerdo de lo expuesto el informe final de auditoría a entregar.

- Seguimiento de las acciones acordadas: Con relación a este ítem se generan los respectivos Planes de acción a los cuales se les realizará seguimiento esperando las acciones tomadas permitan subsanar los hallazgos encontrados.


*d) Responsabilidad.*

- Responsable de Gestión de Calidad: Llevar a cabo la revisión y mantener actualizados los requisitos de la organización acorde a la versión final actual de la NTC ISO 19011:2012, realizar acompañamiento continuo del grupo auditor, determinar la frecuencia de ejecución de las auditorías, realizar un trabajo engranado con cada líder de área en la elaboración de los planes de capacitación del SGC, los planes de mejoramiento, de acción, acciones correctivas y preventivas, mantener los registros de ejecución de lo anterior.


- Auditores Internos: Llevar a cabo las auditorías programadas luego que estas fuesen comunicadas en tiempo de ejecución y contenido, elaborar informes finales de auditoría y contribuir con las acciones requeridas para contribuir con la mejora del SGC por las falencias detectadas durante la auditoría.

- Auditados: Recibir la auditoría, disponer de los soportes necesarios que permitan demostrar el cumplimiento de los requisitos evaluados, generar acciones de mejora y ejecutarlas, realizar seguimiento de cumplimiento de las acciones tomadas, medir su gestión y to decisiones de cambio y mejora continua.

Tabla 59. Formato auditoría interna


|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|    | <p><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p><b>AUDITORIA INTERNA</b></p> | <p><b>Código</b><br/>AUD-CAL-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |   |
| <b>INFORME DE AUDITORIA INTERNA</b>   |   |  |   |
| Nº AUDITORIA:   |   |  |   |
| NORMA DE REFERENCIA:  |   |  |   |
| ALCANCE DE LA AUDITORIA:  |   |  |   |
| EQUIPO AUDITOR:   |   |  |   |
| FECHA/S DE REALIZACIÓN:   |   |  |   |
| FECHA DEL INFORME:  |   |  |   |
| <b>DEPARTAMENTO, ÁREA, O PROCESO AUDITADO</b>   | <b>Nº HOJA</b>  |  |   |
| Punto 4 de ISO 9001:2008. 4.1 Requisitos generales y 4.2 Gestión de la documentación.   | 1   |  |   |
| <b>ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)</b>   | Nº Auditoria:   |  |   |
| Requisitos de la documentación y los registros: proceso de aprobación, controles documentales (edición, fecha, identificación, distribución...), protección (copias de seguridad digitales, privilegios de acceso...), tiempo de retención... | Fecha inicio:   |  |   |
|   | Hora inicio:  |  |   |
|   | Fecha final:  |  |   |
|   | Hora final:   |  |   |
|   | Auditor/es:   |  |   |
| <b>OBSERVACIONES / NOTAS / COMENTARIOS DEL AUDITOR</b>  |   |  |   |
|   |   |  |   |
| <b>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</b>   |   |  |   |
| CÓDIGO (número)   | CALIFICACIÓN (1)  | PUNTO NORMA  | DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS |
| ---   | ---   | ---  | ---                                     |
|   |   |  |   |
|   |   |  |   |
| (1) Calificar N.C. según:   |   |  | <b>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</b>          |
| <i>1. Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>   |   |  |   |
| <i>2Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>  |   |  |   |
| <i>3Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>   |   |  |   |
|   |   |  | (Auditor/es)                            |
| <b>DEPARTAMENTO, ÁREA, O PROCESO AUDITADO</b>   |   |  | <b>Nº HOJA</b>                          |

|   |                  |   |   |  |              |
|---|------------------|---|---|--|--------------|
|    |                  | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>AUDITORIA INTERNA</b></p> |   | <p><b>Código</b><br/>AUD-CAL-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |              |
| Punto 6.2 y 6.4. Procesos de gestión de los recursos humanos<br>Infraestructura y gestión del ambiente de trabajo.  |                  | 2   |   |  |              |
| <b>ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)</b>   |                  |   | Nº Auditoria:                           |  |              |
| Gestión de los RRHH: definición de la competencia necesaria, proceso de selección de personal, gestión de la formación y su evaluación, registros de formación y competencia.<br>Gestión del ambiente de trabajo. |                  |   | Fecha inicio:                           |  |              |
|   |                  |   | Hora inicio:                            |  |              |
|   |                  |   | Fecha final:                            |  |              |
|   |                  |   | Hora final:                             |  |              |
|   |                  |   | Auditor/es:                             |  |              |
| <b>OBSERVACIONES / NOTAS / COMENTARIOS DEL AUDITOR</b>  |                  |   |   |  |              |
| NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)  |                  |   |   |  |              |
| CÓDIGO (número)   | CALIFICACIÓN (1) | PUNTO NORMA   | DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS |  |              |
| --  | --               | ---   | ---                                     |  |              |
| (1) Calificar N.C. según:   |                  |   | <b>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</b>          |  | (Auditor/es) |
| 1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>   |                  |   |   |  |              |
| 2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>  |                  |   |   |  |              |
| 3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>   |                  |   |   |  |              |
| <b>DEPARTAMENTO, ÁREA, O PROCESO AUDITADO</b>   |                  | <b>Nº HOJA</b>  |   |  |              |
| Puntos 7.1 ,7.2 y 7.3 Planificación de la realización del servicio y procesos relacionados con el cliente.  |                  | 3   |   |  |              |
| <b>ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)</b>   |                  |   | Nº Auditoria:                           |  |              |
| Planificación del servicio, procesos de atención al cliente: determinación de sus requisitos, revisión, y canales de comunicación: información sobre productos, precios y atención de las reclamaciones.          |                  |   | Fecha inicio:                           |  |              |
|   |                  |   | Hora inicio:                            |  |              |
|   |                  |   | Fecha final:                            |  |              |
|   |                  |   | Hora final:                             |  |              |
|   |                  |   | Auditor/es:                             |  |              |
| <b>OBSERVACIONES / NOTAS / COMENTARIOS DEL AUDITOR</b>  |                  |   |   |  |              |
| NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)  |                  |   |   |  |              |
| CÓDIGO  | CALIFICACIÓN (1) | PUNTO NORMA   | DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y            |  |              |

|  |                  |   |   |  |              |
|--|------------------|---|---|--|--------------|
|   |                  | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>AUDITORIA INTERNA</b></p> |   | <p><b>Código</b><br/>AUD-CAL-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |              |
| (número)   |                  |   |   | EVIDENCIAS   |              |
| --   | --               | ---   | ---                                     |  |              |
|  |                  |   |   |  |              |
| (1) Calificar N.C. según:  |                  |   | CALIFICACIÓN TOTAL N.C.                 |  | (Auditor/es) |
| 1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>  |                  |   |   |  |              |
| 2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>   |                  |   |   |  |              |
| 3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>  |                  |   |   |  |              |
| DEPARTAMENTO, ÁREA, O PROCESO AUDITADO   |                  |   | N° HOJA                                 |  |              |
| Punto 6.3 y 7.6 de ISO 9001:2008. Procesos de gestión de los recursos de infraestructura y control de los equipos de medición.   |                  |   | 4                                       |  |              |
| ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)   |                  |   | N° Auditoria:                           |  |              |
| Gestión de la infraestructura: inventario, definición del mantenimiento, plan de mantenimiento, registros del mantenimiento, histórico de intervenciones, verificación y control de los equipos de medición. |                  |   | Fecha inicio:                           |  |              |
|  |                  |   | Hora inicio:                            |  |              |
|  |                  |   | Fecha final:                            |  |              |
|  |                  |   | Hora final:                             |  |              |
|  |                  |   | Auditor/es:                             |  |              |
| OBSERVACIONES / NOTAS / COMENTARIOS DEL AUDITOR  |                  |   |   |  |              |
|  |                  |   |   |  |              |
| NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)   |                  |   |   |  |              |
| CÓDIGO (número)  | CALIFICACIÓN (1) | PUNTO NORMA   | DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS |  |              |
| --   | --               | ---   | ---                                     |  |              |
|  |                  |   |   |  |              |
|  |                  |   |   |  |              |
| (1) Calificar N.C. según:  |                  |   | CALIFICACIÓN TOTAL N.C.                 |  | (Auditor/es) |
| 1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>  |                  |   |   |  |              |
| 2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>   |                  |   |   |  |              |
| 3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>  |                  |   |   |  |              |
| DEPARTAMENTO, ÁREA, O PROCESO AUDITADO   |                  |   | N° HOJA                                 |  |              |
| Puntos 7.4 y 7.5 de ISO 9001:2008.   |                  |   | 5                                       |  |              |
| ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)   |                  |   | N° Auditoria:                           |  |              |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|    | <p><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p><b>AUDITORIA INTERNA</b></p> | <p><b>Código</b><br/>AUD-CAL-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |   |
| Selección y evaluación de proveedores, realización de pedidos, recepción y verificación de los productos comprados.<br>Programación del corte, ejecución del corte, identificación de productos en tránsito, gestión del almacén (incluido el tratamiento de los productos no conformes). | Fecha inicio:   |  |   |
|   | Hora inicio:  |  |   |
|   | Fecha final:  |  |   |
|   | Hora final:   |  |   |
|   | Auditor/es:   |  |   |
| OBSERVACIONES / NOTAS / COMENTARIOS DEL AUDITOR   |   |  |   |
|   |   |  |   |
| NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)  |   |  |   |
| CÓDIGO (número)   | CALIFICACIÓN (1)  | PUNTO NORMA  | DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS |
|   |   |  |   |
|   |   |  |   |
| (1) Calificar N.C. según:   |   | CALIFICACIÓN TOTAL N.C.  | (Auditor/es)                            |
| 1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>   |   |  |   |
| 2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>  |   |  |   |
| 3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>   |   |  |   |
| DEPARTAMENTO, ÁREA, O PROCESO AUDITADO  |   | Nº HOJA  |   |
| Punto 8 de ISO 9001:2008, Medición, análisis y mejora   |   | 6  |   |
| ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)  |   | Nº Auditoria:  |   |
| Gestión de la satisfacción del cliente, auditorías internas, mantenimiento de indicadores de gestión (seguimiento de procesos y productos del sistema de gestión), gestión de productos no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas.  |   | Fecha inicio:  |   |
|   |   | Hora inicio:   |   |
|   |   | Fecha final:   |   |
|   |   | Hora final:  |   |
|   |   | Auditor/es:  |   |
| OBSERVACIONES / NOTAS / COMENTARIOS DEL AUDITOR   |   |  |   |
|   |   |  |   |
| NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)  |   |  |   |
| CÓDIGO (número)   | CALIFICACIÓN (1)  | PUNTO NORMA  | DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS |
| ---   | ---   | ---  | ---                                     |
|   |   |  |   |
|   |   |  |   |




|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|   | <p><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p><b>AUDITORIA INTERNA</b></p> | <p><b>Código</b><br/>AUD-CAL-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |   |
| <p>(1) Calificar N.C. según:</p> <p><i>1. Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i></p> <p><i>2. Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i></p> <p><i>3. Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i></p>                                 | <p><b>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</b></p>   | <p>(Auditor/es)</p>  |   |
| <p><b>DEPARTAMENTO, ÁREA, O PROCESO AUDITADO</b></p>   | <p><b>Nº HOJA</b></p>   |  |   |
| <p>Punto 5 de ISO 9001:2008 -&gt; Procesos responsabilidad de la dirección</p>   | <p>7</p>  |  |   |
| <p><b>ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)</b></p>   |   | <p>Nº Auditoria:</p>   |   |
| <p>Compromiso de la Dirección. Política de Calidad. Objetivos. Definición de la estructura organizativa, definición de responsabilidades y autoridades para cada puesto de trabajo. Figura del representante de la Dirección. Revisión del sistema por la Dirección. Procesos de comunicación interna. Orientación al cliente por parte de la Dirección.</p> |   | <p>Fecha inicio:</p>   |   |
|  |   | <p>Hora inicio:</p>  |   |
|  |   | <p>Fecha final:</p>  |   |
|  |   | <p>Hora final:</p>   |   |
|  |   | <p>Auditor/es:</p>   |   |
| <p><b>OBSERVACIONES / NOTAS / COMENTARIOS DEL AUDITOR</b></p>  |   |  |   |
| <p><b>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</b></p>   |   |  |   |
| <p><b>CÓDIGO</b><br/>(número)</p> <p>---</p>   | <p><b>CALIFICACIÓN (1)</b></p> <p>---</p>   | <p><b>PUNTO NORMA</b></p> <p>---</p>   | <p><b>DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS</b></p> |
| <p>(1) Calificar N.C. según:</p> <p><i>1. Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i></p> <p><i>2. Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i></p> <p><i>3. Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i></p>                                 | <p><b>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</b></p>   | <p>(Auditor/es)</p>  |   |
| <p><b>ELABORÓ</b><br/>Jhon Bustamante<br/>Director Financiero</p>  | <p><b>REVISÓ</b><br/>Julieth Martínez<br/>Gerente de Proyecto</p>   | <p><b>APROBÓ</b><br/>Wilmer Contreras<br/>Director de Comunicaciones y Logística</p>               |   |

(“Construcción del autor”)

3.3.4.6. *Listas de verificación de los entregables (producto / servicio).*

Tabla 60. Formato de lista de chequeo

|  |   | <b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br><i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i> |                             |          |                  | <b>Código</b><br>LCH-CAL-001<br><b>Revisión</b><br>001<br><b>Fecha</b><br>10-11-2016 |                          |
|---|---|--|-----------------------------|----------|------------------|--|--------------------------|
| <b>LISTA DE CHEQUEO</b>   |   |  |                             |          |                  |  |                          |
| Fecha de la verificación  |   |  |                             |          |                  |  |                          |
| Nombre de quien realiza la verificación   |   |  |                             |          |                  |  |                          |
| No.   | Lista de Actividades y Documentos a Verificar (Hitos-Doc.-Procedimientos-Registros del SGC) | Documento  | Procedimiento o Instructivo | Registro | Estado de avance |  | Cargo o área responsable |
|   |   |  |                             |          | Qué se tiene     | Qué puntos clave están aún pendientes  |                          |
| 1   | Aprobar el acta de constitución del proyecto  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 2   | Entrega del plan de dirección   |  |                             |          |                  |  |                          |
| 3   | Entrega del plan de gestión del alcance   |  |                             |          |                  |  |                          |
| 4   | Matriz de trazabilidad de requisitos  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 5   | Entrega de EDT/WBS  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 6   | Entrega del plan de gestión del cronograma  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 7   | Entrega de Cronograma   |  |                             |          |                  |  |                          |
| 8   | Entrega del plan de costos  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 9   | Línea base de costos  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 10  | Entrega del plan de calidad   |  |                             |          |                  |  |                          |
| 11  | Entrega del plan de recursos humanos  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 12  | Contratación de personal  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 13  | Entrega del plan de comunicaciones  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 14  | Matriz de Comunicaciones  |  |                             |          |                  |  |                          |
| 15  | Entrega del plan de riesgos   |  |                             |          |                  |  |                          |
| 16  | Matriz de Registro de riesgos   |  |                             |          |                  |  |                          |
| 17  | Entrega del plan de adquisiciones   |  |                             |          |                  |  |                          |
| 18  | Contrato con empresa ejecutora de obras de adecuación                                       |  |                             |          |                  |  |                          |
| 19  | Entrega del plan de interesados   |  |                             |          |                  |  |                          |

|   |   |  |  |   |  |   |
|---|---|--|--|---|--|---|
|    | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>LISTA DE CHEQUEO</b></p>  |  |  |   |  | <p align="center"><b>Código</b><br/>LCH-CAL-001<br/><b>Revisión</b><br/>001<br/><b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |
| <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> | <p>Entrega del plan ambiental</p> <p>Matriz de Leopold</p> <p>Presupuesto</p> <p>Definición target</p> <p>Estudio mercados</p> <p>Implementación de plataforma</p> <p>Radicación documentación en Cámara y Comercio y otras entidades</p> <p>Recepción de licencia de adecuación</p> <p>Recepción Registro Mercantil</p> <p>Recepción Licencia sanidad</p> <p>Firma de contrato de arrendamiento</p> <p>Aprobación de diseño arquitectónico de planta replicable</p> <p>Recepción de adecuaciones locativas</p> <p>Inauguración de puntos de venta de la cadena</p> <p>Aprobación de acta de cierre de proyecto</p> |  |  |   |  |   |
| <p align="center"><b>ELABORÓ</b><br/>Jhon Bustamante<br/>Director Financiero</p>  |   | <p align="center"><b>REVISÓ</b><br/>Julieth Martínez<br/>Gerente de Proyecto</p> |  | <p align="center"><b>APROBÓ</b><br/>Wilmer Contreras<br/>Director de Comunicaciones y Logística</p> |  |   |

("Construcción del autor")

### **3.3.4.7. Seguimiento y medición de la calidad.**

#### *a) Seguimiento, medición y análisis de los procesos*

Para el caso de los resultados generales del sistema de gestión de calidad, el seguimiento lo hace el director de comunicaciones y logística, su medición la auditará el director financiero y el análisis y mejoramiento lo hace la gerente de proyecto.

Los procesos de seguimiento y medición permiten identificar objetivamente y de manera oportuna la conformidad de los productos (diseños, servicios, gestión de licencias, actividades, entre otras).

*b) Satisfacción del cliente*

La gerencia obtiene información sobre la satisfacción del cliente a través de las comunicaciones recibidas del mismo. Además, al final del consumo se invitara al cliente a realizar una encuesta de satisfacción y sugerencias de mejora, mediante la cual se medirá de forma directa el grado de satisfacción que muestra ante el servicio ofrecido por Brocheta Gourmet.

Toda comunicación del cliente que denote una queja o calificación negativa arrojada en las encuestas, o por vía cara a cara, se llevará a comité para evaluar los impactos que esto generaría a la organización y se tomarán medidas pertinentes por parte de los involucrados en el proyecto.

*c) Seguimiento y medición del sistema de calidad*

**Tabla 61.** Seguimiento y medición del sistema de calidad

| Actividad  | Frecuencia / Verificación  | Responsable                  |
|--|--|------------------------------|
| Seguimiento y medición a ser aplicado a procesos y productos                             | Especificaciones del proyecto y/o referencias del mercado  | Gerente de proyecto          |
| Etapas en las cuales será aplicable el seguimiento y control                             | Solicitud de compra de Materia prima.<br>Manipulación de Alimentos.<br>Prestación de servicio a clientes.                        | Gerente de proyecto          |
| Las características de calidad a las que va a hacer seguimiento y medición en cada etapa | Según los lineamientos contenidos en el tratamiento de Producto no conforme  | Director financiero          |
| Los procedimientos y criterios de aceptación a ser usados                                | Según los lineamientos contenidos en el tratamiento de Producto no conforme  | Director financiero          |
| Procedimiento de control estadístico del proceso a ser aplicado                          | Diversas herramientas estadísticas sugeridas por el PMBOK (Diagramas causa efecto, de flujo, hojas de verificación, entre otras) | Director de comunicaciones y |

| Actividad   | Frecuencia / Verificación  | Responsable                            |
|---|--|--|
|   |  | logística                              |
| Ensayos o inspecciones requerido por la Gobernación de Boyacá o interventoría | Ensayos o inspecciones para aprobar diseños, verificación del producto, validación del producto.   | Director de comunicaciones y logística |
| Dónde, cuándo y cómo emplear terceras personas para inspecciones y ensayos    | Según los lineamientos contenidos en el tratamiento de Producto no conforme  | Director financiero                    |
| Criterios para la liberación del producto                                     | Especificaciones del producto  | Gerente de proyecto                    |
| Controles a utilizar para el equipo de seguimiento y medición                 | Formatos de seguimiento, donde se le solicitará toda la información relacionada con los elementos utilizados y se controlará en la evaluación de proveedores | Gerente de proyecto                    |

(“Construcción del autor”)

### **3.3.5. Plan de gestión de Recursos Humanos.**

#### ***3.3.5.1. Enfoque de gestión de los recursos humanos.***

El pilar de éxito del proyecto lo constituyen sus empleados, pese a ser las personas encargadas en dar la cara al servicio e imagen de la cadena de posicionamiento Boyacense, ya que un empleado motivado, amistoso y alegre, puede seducir al cliente para que tolere algún tipo de demora en su servicio, un incidente en algún palto o simplemente volver al restaurante

Para una adecuada gestión de recursos humanos en Brocheta Gourmet, se debe formar a sus empleados para que se involucren de tal forma que aporten su talento, conocimientos, competencias en pos del crecimiento de la cadena, que se conviertan en socios estratégicos, agentes de cambio, expertos en sus acciones.

#### ***3.3.5.2. Definición de Roles, Responsabilidades y Competencias del equipo.***

El objetivo fundamental de la definición y asignación de responsabilidades y competencias, así como sus interrelaciones, es crear y mantener un régimen de gestión que satisfaga las necesidades de todas las partes interesadas, tanto internas como externas. Para ello se establecen las siguientes categorías diferenciadoras donde se definen las competencias, responsabilidades y funciones de todo el personal implicado en el éxito del proyecto:

##### *a) Gerente de proyecto*

A través del liderazgo y responsabilidad visible debe crear un entorno en el cual el sistema de gestión pueda articularse y operar de manera eficiente. Además, las ventajas de una correcta política de gestión pueden ser, a su vez, utilizadas por los socios accionistas para fortalecer su rol en la organización:

- Dar coherencia a todas las operaciones de toda la organización en materia de gestión.
- Imponer al personal las funciones y deberes que deben adoptar dentro de cada uno de sus cargos, así como informar sobre los derechos que los acompañan
- Cumplir con estrategias de contratación y relaciones con proveedores para mantener la oferta y demanda equilibrada.
- Seguimiento e información de los riesgos, análisis de los mismos y estrategias generales de la organización en esta materia.
- Supervisar todo proceso de costo y manutención para lo generar alarmas críticas que desborden el presupuesto acordado.
- Informar a la alta dirección de la efectividad de la política de gestión para su revisión incluyendo recomendaciones para su mejora.
- Asegurar que los procesos de negocio de la organización y los documentos generados son transparentes y comprensibles
- Realizar los diseños arquitectónicos, aprovechando sus conocimientos académicos para no generar sobrecosto en el proyecto.

*b) Director financiero*

Por sus conocimientos adquiridos y su amplia experiencia recorrida, debe generar los análisis financieros que opten por cumplir las metas trazadas por el proyecto para satisfacer las expectativas de cada interesado de la organización:

- Operar eficaz, oportuna y de una manera clara y comprensible ante los socios, toda información contable y financiera de la organización, sugiriendo posibles cambios a tiempo sin generar preocupaciones ante los mismos.

- Administrar eficientemente el capital de trabajo adquirido para que la organización pueda operar y mantenerse en el tiempo.

- Suministrar información sobre tácticas o estrategias en materia de inversión que puedan favorecer considerablemente a la organización.

- Asegurar y/o maximizar el valor de la cadena y los activos adquiridos para no obtener depreciaciones considerables que afecten el curso de la organización.

- Certificar ante los organismos respectivos todo trámite legal que dé lugar para poder operar y mantener en el tiempo la cadena de restaurantes.

*c) Director de comunicaciones y logística*

- Establecer políticas asertivas que promuevan los productos de la organización.

- Promover campañas de marketing que atraiga nuevos clientes a los establecimientos, sustentando promociones de descuento que generen impactos positivos dentro de la organización.

- Definir y ejecutar estrategias comerciales que pongan en mejora los estados financieros de la organización.

- Dar seguimiento y control a las metas propuestas por la organización, sustentando probables cambios ante inconsistencias que se pudieran presentar a través del tiempo.

- Dar soporte y acompañamiento a los clientes para establecer acciones de mejora en los servicios y productos ofrecidos.

- Realizar la implementación y soporte de toda la plataforma tecnológica, aprovechando sus conocimientos académicos adquiridos para no generar sobre costo en el proyecto.

*d) Contador*

- Estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que pueda ser capaz de proporcionar la información financiera confiable a través de registros contables y de ese modo tomar las mejores decisiones.



- Certificar las planillas contables para liquidar correctamente los impuestos a pagar.
- Cumplir con las obligaciones fiscales de la organización.

*e) Administradores*

- Realizar las órdenes de compra de los insumos a los proveedores seleccionados, verificando los inventarios disponibles para cumplir con la oferta y demanda de los productos.

- Administrar la contabilidad de la caja, realizando registros financieros al día e informarlos a la alta dirección de la organización.

- Hacer el pago oportuno a los empleados.

*f) Chef*

- Guiar los procesos para la elaboración de los platos del menú, aprobando la salida de los mismos hacia el cliente.

- Enseñar procesos y metodologías de elaboración y preparación de los alimentos a sus auxiliares.

- Informar oportunamente cuando algún alimento no se encuentre en la cocina o este en mal estado.

*g) Auxiliares chef*

- Preparar los platos dispuestos en el menú a cargo y orden del chef.

- Asegurar el orden y el aseo de la cocina, cumpliendo con la normatividad sujeta para no incurrir en sanciones.

*h) Meseros*

- Ayudar oportunamente a los clientes cuando estos lo soliciten.

- Llevar los pedidos solicitados a cada mesa correspondiente.

- Asegurar el orden y el aseo del restaurante en general, cumpliendo con la normatividad sujeta para no incurrir en sanciones.

### 3.3.5.3. Matriz de asignación de responsabilidades a nivel de paquete de trabajo.

**Tabla 62.** Matriz de responsabilidades RACI del equipo de gerencia

| Actividades  | Gerente de proyecto | Director de comunicaciones y logística | Director financiero |
|--|---------------------|--|---------------------|
| Aprobar el acta de constitución del proyecto                 | R                   | A                                      | C                   |
| Entrega del plan de dirección                                | C                   | R                                      | A                   |
| Entrega del plan de gestión del alcance                      | A                   | C                                      | R                   |
| Matriz de trazabilidad de requisitos                         | I                   | A                                      | R                   |
| Entrega de EDT/WBS   | A                   | I                                      | R                   |
| Entrega del plan de gestión del cronograma                   | R                   | C                                      | A                   |
| Entrega de Cronograma  | R                   | I                                      | A                   |
| Entrega del plan de costos                                   | A                   | R                                      | C                   |
| Línea base de costos   | A                   | R                                      | I                   |
| Entrega del plan de calidad                                  | C                   | A                                      | R                   |
| Entrega del plan de recursos humanos                         | R                   | A                                      | C                   |
| Contratación de personal                                     | R                   | I                                      | A                   |
| Entrega del plan de comunicaciones                           | C                   | R                                      | A                   |
| Matriz de Comunicaciones                                     | I                   | R                                      | A                   |
| Entrega del plan de riesgos                                  | A                   | C                                      | R                   |
| Matriz de Registro de riesgos                                | A                   | I                                      | R                   |
| Entrega del plan de adquisiciones                            | R                   | A                                      | C                   |
| Contrato con empresa ejecutora de obras de adecuación        | R                   | I                                      | C                   |
| Entrega del plan de interesados                              | A                   | R                                      | C                   |
| Entrega del plan ambiental                                   | A                   | C                                      | R                   |
| Matriz de Leopold  | A                   | I                                      | R                   |
| Presupuesto  | A                   | R                                      | C                   |
| Definición target  | R                   | A                                      | I                   |
| Estudio mercados   | R                   | I                                      | A                   |
| Implementación de plataforma                                 | A                   | R                                      | C                   |
| Radicación documentación en Caa y Comercio y otras entidades | I                   | A                                      | R                   |
| Recepción de licencia de adecuación                          | A                   | I                                      | R                   |
| Recepción Registro Mercantil                                 | I                   | A                                      | R                   |
| Recepción Licencia sanidad                                   | A                   | R                                      | I                   |
| Firma de contrato de arrendamiento                           | R                   | A                                      | C                   |
| Aprobación de diseño arquitectónico de planta replicable     | C                   | R                                      | A                   |
| Recepción de adecuaciones locativas                          | A                   | C                                      | R                   |
| Inauguración de puntos de venta de la cadena                 | R                   | A                                      | C                   |
| Aprobación de acta de cierre de proyecto                     | C                   | R                                      | A                   |

(“Construcción del autor”)

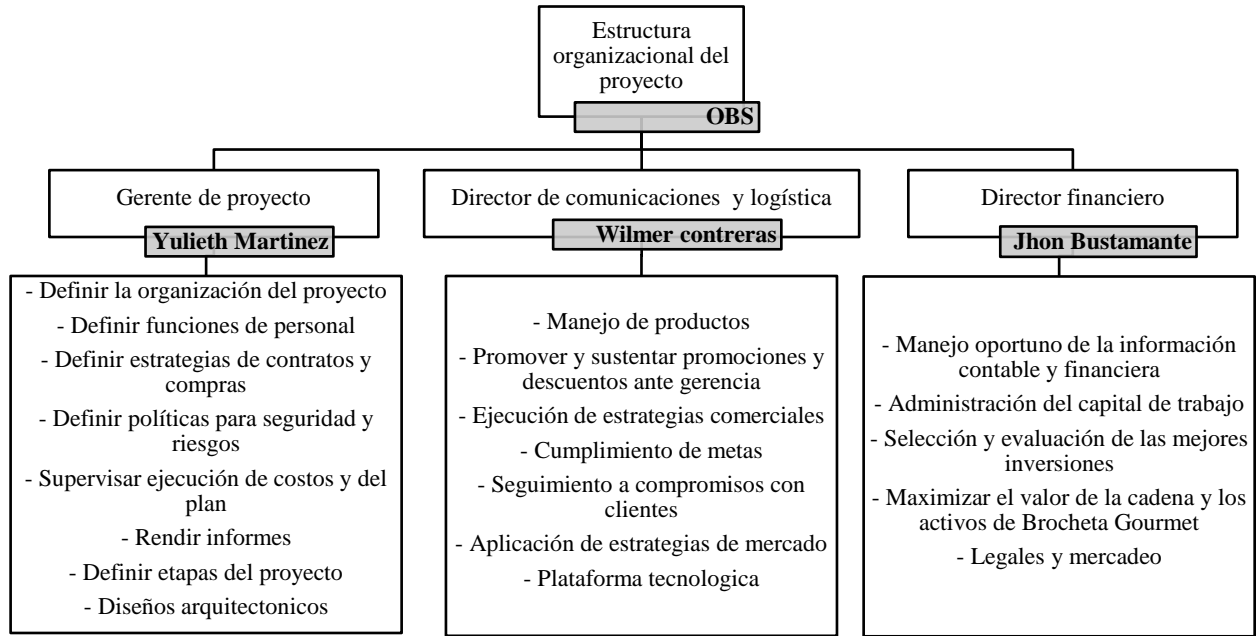
**Tabla 63.** Matriz de roles y responsabilidades del personal de Brocheta Gourmet

| Matriz RACI   | Personal Brocheta Gourmet |          |                       |                       |                     |
|---|---------------------------|----------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|   | Gerente                   | Contador | Administrador         | Chef - Auxiliares     | Meseros             |
| Conocer objetivos para cada uno los puestos en particular   | R                         | I        | C                     | I                     | I                   |
| Evaluaciones de desempeño trimestrales en base a objetivos cuantitativos y cualitativos específicos                             | R                         | A        | C                     | I                     | I                   |
| Realizar por lo menos una encuesta de clima laboral anual   | R                         | A        | R                     | I                     | I                   |
| Reuniones mensuales para comunicar el cumplimiento de los objetivos, cartelera interna con novedades sobre promociones, precios | R                         | I        | I                     | I                     | I                   |
| Involucrar a todos los empleados en el funcionamiento del negocio   | R                         | I        | C                     | I                     | I                   |
|   | R= Responsable Ejecución  |          | A= Responsable Ultimo | C = Persona Consultar | I= Persona Informar |

(“Construcción del autor”)

#### 3.3.5.4. Estructura organizacional -OBS-.

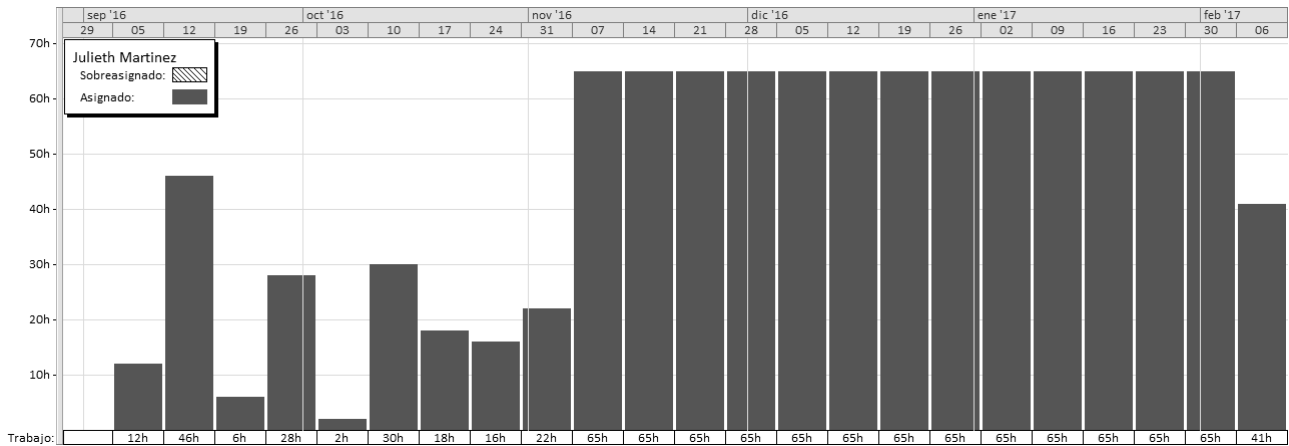
La estructura de la organización constituye el armazón sobre el que se construyen y articulan el conjunto de relaciones y actividades del desarrollo del proyecto. Se define como el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades. Para que esta organización consiga alcanzar los objetivos perseguidos, debe partir de la definición de su estructura. Esta definición implica la determinación de las tareas y actividades específicas, a efectuar por cada miembro del equipo. (Goya & Hernáez, 2008, p. 27)



**Figura 42.** Estructura organizacional OBS

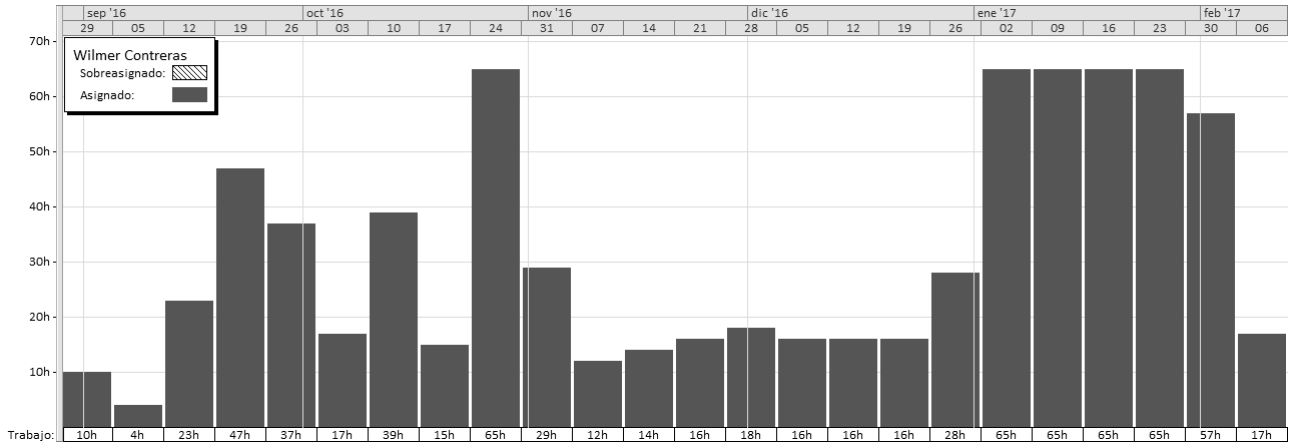
(“Construcción del autor”)

**3.3.5.5. Histograma y horario de recursos.**



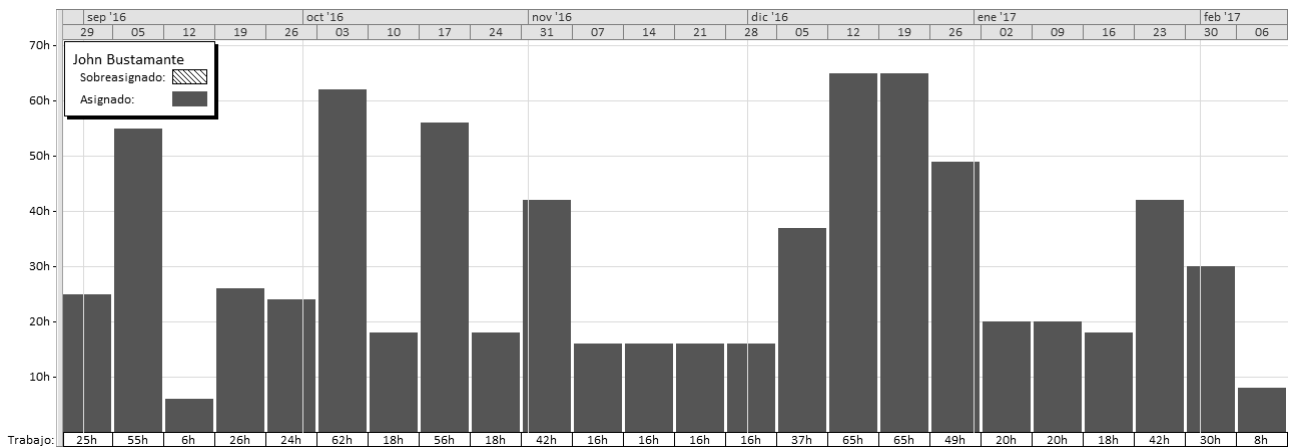
**Gráfica 29.** Histograma gerente de proyecto

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 30.** Histograma director de comunicaciones y logística

(“Construcción del autor”)



**Gráfica 31.** Histograma director financiero

(“Construcción del autor”)

**3.3.5.6. Plan de capacitación y desarrollo del equipo.**

El plan de capacitación consiste en educar y adiestrar a los trabajadores para desarrollar las funciones específicas por las cuales fueron contratados. Esto consistirá en proveer valores, actitudes y conocimiento. Se darán capacitaciones a personal, al mismo que en el proceso de selección se ve si tienen el curso de manipulación de alimentos, en donde si esta desactualizado la

organización pagara por la renovación del mismo. El presente plan de capacitación será de aplicación para todo el personal que trabaje en Brocheta Gourmet y contendrá los tipos, modalidades, niveles y temas de capacitación:

*a) Tipos de capacitación*

- Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

- Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar los problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la organización, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

- Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en los restaurantes, que impliquen mayores exigencias y

responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la organización puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

*b) Modalidades de capacitación*

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

*c) Niveles de capacitación*

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en los restaurantes. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

- Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

#### *d) Temas de capacitación*

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se consideran los siguientes temas:

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio
- Manipulación de alimentos
- Recetas e ingredientes
- Servicio al cliente
- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas



- Administración por valores
- Mejoramiento del clima laboral
- Auditoria y Normas de Control
- Control Patrimonial

#### **3.3.5.7. Esquema de contratación y liberación del personal.**

La función de incorporación de nuevo personal consiste en determinar el perfil de la persona que necesita Brocheta Gourmet para cubrir el puesto que se está ofreciendo, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneo (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible. En la distribución de los responsables de procesos, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Que el personal que realice trabajos relacionados con el proceso del cual es responsable debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurar que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y como contribuyen al logro de los Objetivos y metas establecidas.
- Establecer un Plan Anual de Formación

El personal necesario para cumplir con las metas establecidas en el proyecto, tendrán que satisfacer los siguientes requisitos según el cargo o función a desempeñar:

**Tabla 64.** Perfil para administrador

| Identificación del cargo            |   | ADMINISTRADOR   |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>Funciones</b>                    | Llevar al día la contabilidad del restaurante, teniendo un manejo de inventarios, personal, horarios, caja, pagos, manipulación alimentos, servicio al cliente y. |   |
| <b>Requisitos intelectuales</b>     | <i>Experiencia</i>  | 2 años en cargos similares  |
|                                     | <i>Aptitudes básicas</i>  | Activo, honesto, atento a las normas, recursivo, con alto sentido de liderazgo y gestión. |
|                                     | <i>Estudios básicos</i>   | Tecnólogo / profesional   |
| <b>Responsabilidades implícitas</b> | Manejo de dinero, supervisión del personal, uso adecuado de materiales y equipos, información confidencial.   |   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>       | Disponibilidad para laborar de domingo a domingo con 1 día de descanso a la semana  |   |
| ("Construcción del autor")          |   |   |

**Tabla 65.** Perfil para chef

| Identificación del cargo            |   | CHEF  |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>Funciones</b>                    | Verificar que los platos salgan con la calidad y las especificaciones que lleva cada plato, liderar personal a cargo para suplir con la demanda de pedidos. |   |
| <b>Requisitos intelectuales</b>     | <i>Experiencia</i>  | 2 años en cargos similares  |
|                                     | <i>Aptitudes básicas</i>  | Activo, honesto, atento a las normas, recursivo, con alto sentido de liderazgo y gestión. |
|                                     | <i>Estudios básicos</i>   | Tecnólogo / profesional   |
| <b>Responsabilidades implícitas</b> | Supervisión del personal, uso adecuado de materiales y equipos, información confidencial.   |   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>       | Disponibilidad para laborar de domingo a domingo con 1 día de descanso a la semana  |   |
| ("Construcción del autor")          |   |   |

**Tabla 66.** Perfil para auxiliar de cocina

| Identificación del cargo            | AUXILIAR DE COCINA  |
|-------------------------------------|---|
| <b>Funciones</b>                    | Cumplir con la demanda de pedidos solicitados por el cliente, con estándares de calidad y tiempos establecidos. |
| <b>Requisitos intelectuales</b>     | <i>Experiencia</i> 1 año en cargos similares  |
|                                     | <i>Aptitudes</i> Activo, honesto, atento a las normas, recursivo, con alto sentido de                           |
|                                     | <i>básicas</i> liderazgo y gestión.   |
|                                     | <i>Estudios básicos</i> Bachiller / Técnico   |
| <b>Responsabilidades implícitas</b> | Uso adecuado de materiales y equipos, información confidencial.   |
| <b>Condiciones de trabajo</b>       | Disponibilidad para laborar de domingo a domingo con 1 día de descanso a la semana                              |
| ("Construcción del autor")          |   |

**Tabla 67.** Perfil para mesero

| Identificación del cargo            | MESERO  |
|-------------------------------------|---|
| <b>Funciones</b>                    | Suplir los despachos de los pedidos directamente a la mesa de los clientes.           |
| <b>Requisitos intelectuales</b>     | <i>Experiencia</i> 2 años en cargos similares   |
|                                     | <i>Aptitudes</i> Activo, honesto, atento a las normas, recursivo, con alto sentido de |
|                                     | <i>básicas</i> liderazgo y gestión.   |
|                                     | <i>Estudios básicos</i> Básica / Secundaria   |
| <b>Responsabilidades implícitas</b> | Uso adecuado de materiales y equipos, información confidencial.                       |
| <b>Condiciones de trabajo</b>       | Disponibilidad para laborar de domingo a domingo con 1 día de descanso a la semana    |
| ("Construcción del autor")          |   |

Al momento de la contratación, se establecerán un tipo de contrato a término indefinido sujeto a las reglamentaciones legales que estén establecidas en el legislativo colombiano, con el fin de que llegase el punto de dar término final al mismo en cualquier momento, y esta sea sin causa justificada, se lograra evitar mayores costos en pago de indemnizaciones elevadas por otro tipo de contratos como a término fijo u obra labor.

### 3.3.5.8. Administración de sueldos, prestaciones y beneficios.

Consiste en la gestión de todo lo relacionado a las percepciones, prestaciones y beneficios de los trabajadores. Por ejemplo, consiste en determinar y gestionar sus remuneraciones (sueldos y salarios), sus horarios de trabajo, sus vacaciones, sus retenciones (por impuestos, pensiones y seguros) y descuentos, en donde la organización velara por su cumplimiento, bajo la nueva ley de reforma de contratación. Los salarios del personal quedan establecidos bajo la siguiente tabla:

**Tabla 68.** Nómina salarial por cargo

| Nómina Mensual                    | Administrador                | Chef                   | Auxiliar cocina        | Mesero                 |              |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------|
| Salario                           | \$ 1.310.339,00              | \$ 1.038.100,00        | \$ 689.455,00          | \$ 689.455,00          |              |
| Auxilio de transporte             | \$ 77.700,00                 | \$ 77.700,00           | \$ 77.700,00           | \$ 77.700,00           |              |
| Aportes parafiscales              | SENA 2%                      | \$ 26.206,78           | \$ 20.762,00           | \$ 13.789,10           | \$ 13.789,10 |
|                                   | ICBF 3%                      | \$ 39.310,17           | \$ 31.143,00           | \$ 20.683,65           | \$ 20.683,65 |
|                                   | Caja de compensación 4%      | \$ 52.413,56           | \$ 41.524,00           | \$ 27.578,20           | \$ 27.578,20 |
| Cargas prestacionales             | Cesantías 8,33%              | \$ 109.151,24          | \$ 86.473,73           | \$ 57.431,60           | \$ 57.431,60 |
|                                   | Prima de servicios 8,33%     | \$ 109.151,24          | \$ 86.473,73           | \$ 57.431,60           | \$ 57.431,60 |
|                                   | Vacaciones 4,17%             | \$ 54.641,14           | \$ 43.288,77           | \$ 28.750,27           | \$ 28.750,27 |
|                                   | Intereses sobre cesantías 1% | \$ 13.103,39           | \$ 10.381,00           | \$ 6.894,55            | \$ 6.894,55  |
| Seguridad social                  | Salud 8,5%                   | \$ 111.378,82          | \$ 88.238,50           | \$ 58.603,68           | \$ 58.603,68 |
|                                   | Pensión 12%                  | \$ 157.240,68          | \$ 124.572,00          | \$ 82.734,60           | \$ 82.734,60 |
|                                   | ARL 0,52%                    | \$ 6.813,76            | \$ 5.398,12            | \$ 3.585,17            | \$ 3.585,17  |
| <b>Total salario real a pagar</b> | <b>\$ 2.067.450,00</b>       | <b>\$ 1.653.960,00</b> | <b>\$ 1.102.640,00</b> | <b>\$ 1.102.640,00</b> |              |

(“Construcción del autor”)

### 3.3.5.9. Definición indicadores de medición de desempeño y esquema de incentivos y recompensas.

Los indicadores de medición son factores que permitirán establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de la organización. La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conllevará el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio que ofrecerá Brocheta Gourmet, y permite detectar inconsistencias entre el que hacer de la organización y sus objetivos prioritarios. Se establecen los diferentes indicadores que permitirán medir el desempeño en cada área de la organización y se determinan los umbrales de medición, instaurando los valores máximos y mínimos para cada ítem.

**Tabla 69.** Indicadores de medición de desempeño

| Indicador                       | Formula   | Umbral | Máximo | Mínimo | Aceptado |
|---------------------------------|---|--------|--------|--------|----------|
| Movilidad de los inventarios    | $= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$                              | 1.00   | 0.95   | 0.86   | 0.89     |
| Rotación de inventarios         | $= \frac{\text{Materia prima empleada en mes}}{\text{Inventario materia prima}}$    | 1.00   | 0.92   | 0.83   | 0.87     |
| Productividad mano de obra      | $= \frac{\text{Produccion}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$                        | 1.00   | 0.96   | 0.89   | 0.93     |
| Ausentismo                      | $= \frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$             | 1.00   | 0.93   | 0.87   | 0.90     |
| Importancia de los salarios     | $= \frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos de produccion}}$               | 1.00   | 1.00   | 0.95   | 0.98     |
| Indicador rotación trabajadores | $= \frac{\text{Total trabajadores retirados}}{\text{Numero promedio trabajadores}}$ | 1.00   | 0.95   | 0.85   | 0.90     |
| Indicador ventas - trabajador   | $= \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Numero promedio trabajadores}}$               | 1.00   | 0.98   | 0.92   | 0.95     |
| Indicador capital de trabajo    | $= \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$                      | 1.00   | 0.99   | 0.96   | 0.98     |

| Indicador                     | Formula   | Umbral | Máximo | Mínimo | Aceptado |
|-------------------------------|---|--------|--------|--------|----------|
| Indicador punto de equilibrio | $= \frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$                      | 1.00   | 1.00   | 0.95   | 0.98     |
| Punto de equilibrio           | $= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$                       | 1.00   | 0.95   | 0.88   | 0.92     |
| Independencia financiera      | $= \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$                           | 1.00   | 0.96   | 0.89   | 0.93     |
| Rentabilidad por producto     | $= \frac{\text{Margen total}}{\text{Total de ventas}}$                            | 1.00   | 0.98   | 0.92   | 0.95     |
| Nivel de calidad              | $= \frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$ | 1.00   | 0.95   | 0.86   | 0.91     |
| Mantenimiento - producción    | $= \frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de produccion}}$              | 1.00   | 0.88   | 0.70   | 0.85     |

(“Construcción del autor”)

Los incentivos estarán enfocados en otorgar a los empleados que registren mejores calificaciones en los índices de despeño, bonificaciones no salariales para incentivar a los demás trabajadores a esforzarse más en pro de la organización.

### **3.3.5.10. Servicios al personal.**

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

a) *Actividades de esparcimiento:* Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre las instalaciones para su esparcimiento, (espacio de la cocina cumpliendo con los estándares en medidas requeridas para la circulación y ejecución de cada plato).

b) *Seguridad:* Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades.

c) *Protección y vigilancia:* Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias.

### **3.3.5.11. Métricas de gestión.**

- Definir la misión, visión y valores de la empresa.
- Definir objetivos para cada uno los puestos en particular.
- Involucrar a todos los empleados en el funcionamiento del negocio (pedir sugerencias).
- Trabajar con programas de motivación y reconocimiento.
- Evaluaciones de desempeño trimestrales en base a objetivos cuantitativos y cualitativos específicos.
- Realizar por lo menos una encuesta de clima laboral anual.
- Tener descripciones de puesto para cada empleado.
- Tener programas de formación para empleados.
- Tener un programa de comunicación eficaz con todos los empleados (reuniones mensuales para comunicar el cumplimiento de los objetivos, cartelera interna con novedades sobre promociones, precios, etc.).

Tanto en términos de productividad como de calidad del trabajo, la maximización del rendimiento de los recursos humanos es vital. Si las personas no están rindiendo suficiente, ya sea por ineficiencia o por incertidumbre, la productividad sufrirá y los resultados pueden peligrar.

### **3.3.5.12. Horarios.**

Los empleados de Brocheta Gourmet han de trabajar todos los días con una jornada de 11 de la mañana a 9 de la noche, los cuales tienen un pago demás por sus horas extra el cual será cancelado en su quincena o en su mensualidad según definan. Los empleados cumplen con 2 horas extra por día, contando con un día y medio de descanso, el cual es acordado desde el inicio con el gerente quien contrata.

### **3.3.6. Plan de gestión de comunicaciones.**

#### **3.3.6.1. Enfoque de gestión de las comunicaciones.**

El equipo de negocio del proyecto será el encargado de gestionar los posibles cambios que se puedan presentar en el Plan de comunicaciones, adicionalmente tendrá la responsabilidad de informar y verificar que los cambios sean distribuidos a todos los interesados del proyecto.

Esta información debe tener una retroalimentación y entendimiento por parte de los interesados con el fin que dichas comunicaciones aporten a avanzar o tomar decisiones oportunas dentro de las actividades a ejecutar del proyecto.

#### **3.3.6.2. Restricciones en la gestión de las comunicaciones.**

Como restricciones y políticas de Comunicaciones se declara lo siguiente

a) El equipo de negocio será el encargado de generar la información, citar a las reuniones y generar la documentación a informar del avance del proyecto.

b) Se establece que las reuniones se agenda únicamente por Calendar de Google.

c) Todo documento o registro dentro del proyecto es de carácter confidencial y solo debe distribuirse dentro de los interesados del proyecto.

d) Toda la correspondencia que se reciba o envíe quedará almacenada en el sistema de Google drive.

e) El proceso de archivo y custodia de documentos, se soporta en la norma en la Ley 594 del Archivo General de la Nación, garantizando la integralidad, confiabilidad y confidencialidad de los mismos, permitiendo la recuperación oportuna de los documentos custodiados, apoyados en procesos y procedimientos definidos para el proyecto.



f) La información recibida de los clientes, inversionistas, empresas, entes de control y cualquier externo forman parte de la base de información de consulta y soporte para la actualización de los registros en la base de datos, será incluida de manera oportuna en google drive.

g) La distribución de los documentos que se reciben y se envían interno y externo, se realizará de manera adecuada y oportuna en cumplimiento a los acuerdos de nivel de servicios.

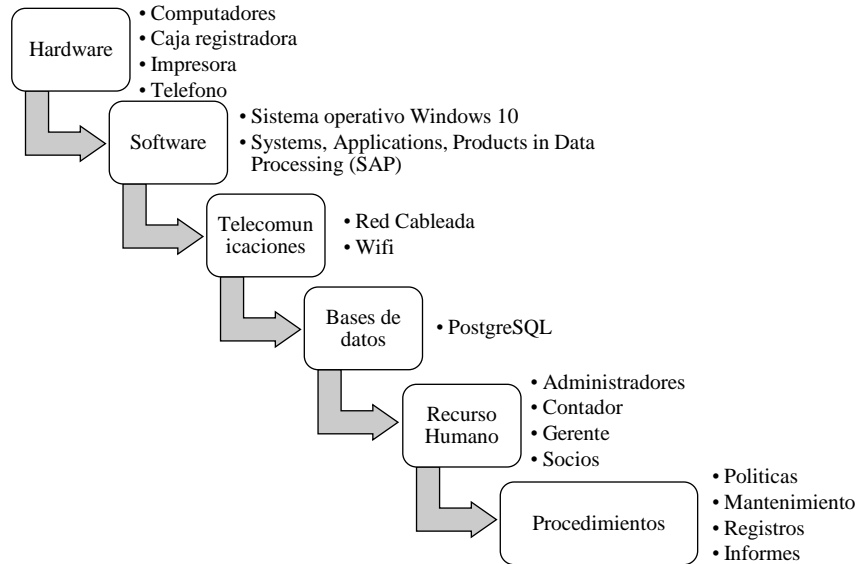
h) Toda solicitud de consulta física de documentos estará avalada por el Gerente del Proyecto correspondiente.

i) Para el control de acceso a la información, se tendrá en cuenta lo establecido para la confidencialidad de los documentos, definiendo las siguientes opciones:

- Confidencial: se debe pedir autorización al Gerente de proyecto
- Público: documentos de dominio público.

### ***3.3.6.3. Sistema de información de comunicaciones.***

El procesamiento de entradas, el almacenamiento de datos relacionados con la cadena de restaurantes y la producción de reportes será administrado por un sistema de información que permita la interacción entre las partes interesadas. Esto permitirá tener un control sobre la lista de proveedores, registros contables, manejo de inventarios y cualquier información de interés que se solicite. Este sistema estará compuesto por subsistemas que incluyen hardware, software, telecomunicaciones, bases de datos, recurso humano y procedimientos. En la siguiente figura se expone el modelo de sistema de información a implementar:



**Figura 43.** Sistemas de información

(“Construcción del autor”)

#### 3.3.6.4. Directrices para las reuniones.

Una reunión es el proceso por el que un grupo de personas se unen, con un propósito en común. Las reuniones para este proyecto pueden presentarse en la consecución de los objetivos:

Informar – Recoger Información – Formar – Intercambiar puntos de vista – Llegar a acuerdos – Generar ideas – Tomar decisiones

A continuación se describen los elementos definidos para las reuniones del Proyecto PMBG

a) *Acta de Reunión:* Las actas de la reunión se distribuirán dentro de los 5 días hábiles, con el siguiente contenido: Objetivo, asistentes, temas tratados, compromisos y conclusiones.

b) *Reunión persona silla:* Se encarga de coordinar la agenda de la reunión, facilitando la misma y la distribución de las actas.

c) *Tomador de notas:* Es el encargado de documentar el estado de todos los elementos de la reunión, será el encargado de realizar el acta para pasarla a la persona Silla.

d) *Time Keeper*: Sera el encargado de ayudar al facilitador a adherirse al orden del día y a los tiempos asignados para cada tema.

### 3.3.6.5. *Proceso de escalamiento de comunicación.*

Se define la una tabla de escalamiento con el fin de informar oportunamente posibles desviaciones o tomar decisiones con oportunidad de las actividades o temas críticos en el desarrollo del Proyecto. Dentro del proceso se define los nombres, cargos y tiempos dentro de la cadena de mando con el fin de solucionar cualquier disputa, coordinar actividades o toma de decisiones.

**Tabla 70.** Proceso de escalonamiento de comunicación

| <b>Prioridad</b>   | <b>Definición</b>   | <b>Autoridad de decisión</b>        | <b>Tiempo de resolución</b> |
|--------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------|
| <i>Prioridad 1</i> | Existe posibilidad de un impacto en alcance costos o tiempo de ejecución del proyecto                       | Inversionista /Gerente del Proyecto | 1 día                       |
| <i>Prioridad 2</i> | Existe posibilidad de en la fecha de culminación de las actividades   | Gerente del Proyecto                | 2 días                      |
| <i>Prioridad 3</i> | Existe posibilidad de dificultades en la entrega de recursos para culminar la programación de una actividad | Gerente del Proyecto                | 3 días                      |
| <i>Prioridad 4</i> | Existen oportunidades de mejorar lo programado  | Equipo del Proyecto                 | Semanal                     |

(“Construcción del autor”)

### 3.3.6.6. *Matriz de comunicaciones.*

La matriz de comunicaciones contiene una descripción detallada de todos los requisitos y necesidades de información de cada interesado del proyecto. Su propósito será definir los requerimientos de comunicación para el proyecto y cómo serán distribuidos. Se definen los

siguientes aspectos: Los requerimientos de comunicación basados en los roles del proyecto, qué información será comunicada, cómo será comunicada, frecuencia de comunicación, grupo receptor, responsable, entregable y formatos. La siguiente matriz identifica los requisitos de comunicación para este proyecto:

**Tabla 71.** Matriz de comunicaciones

| Información                        | Contenido  | Medio-<br>metodología o<br>tecnología                                  | Frecuencia de<br>la<br>Comunicación | Grupo receptor   | Responsable<br>de comunicar             | Entregable   | Formato                           |
|------------------------------------|--|--|-------------------------------------|--|---|--|-----------------------------------|
| Iniciación del proyecto            | Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto          | Cara a Cara, Agenda vía Calendar Google                                | Una sola vez                        | Socios, entes de Control, Organizaciones involucradas, Proveedores                 | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Reunión- Acta de reunión   | Acta de constitución del proyecto |
| Iniciación - Reunión de equipos    | Datos preliminares sobre el alcance y tiempo del proyecto      | Cara a Cara, Agenda vía Calendar Google - Documento digital vía e mail | Una sola vez                        | Empleados  | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Reunión- Acta de reunión   | Cronograma                        |
| Planificación del proyecto         | Planificación detallada de Estudios - alcance - Tiempo- costos | Documento Digital vía email  | Una sola vez                        | Socios, Director del Programa, Gerente del Proyecto                                | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Plan del Proyecto  | Plan del Proyecto                 |
| Avances del Proyecto               | Estado actual, Desempeño, Problemas                            | Documento informe en proyecto  | Semanal                             | Socios, Director del Programa, Gerente del Proyecto                                | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Informe de Desempeño   | Informe de Desempeño              |
| Solicitud de cambio                | Información de modificaciones al proyecto                      | Cara a cara Documento Digital vía e mail                               | Cada vez que se presente            | Socios, Director del Programa, Gerente del Proyecto, Equipo de Negocio , Empleados | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Acta de solicitud de cambio  | Plan del Proyecto                 |
| Solicitud de compras a proveedores | Especificación de productos a comprar (cantidad,               | Documento Digital vía email  | Semanal                             | Proveedor  | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Orden de compra  | Procedimiento de compras          |
| Informe impactos ambientales       | Información de impactos generados por el proyecto              | Documento Digital vía email  | Mensual                             | Entes de Control, organizaciones involucradas                                      | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Informe de impactos  | Matriz de impactos                |
| Comité del Proyecto                | Información detallada de las reuniones del comité del proyecto | Cara a Cara Documento Digital vía email                                | Semanal                             | Director del programa, Gerente del Proyecto, Equipo de Negocios, Empleados         | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Acta de Reunión  | Acta de comité                    |
| Cierre del Proyecto                | Datos y retroalimentación sobre el cierre del proyecto         | Cara a Cara Documento Digital vía email                                | Una sola vez                        | Socios, Director del Programa, Gerente del Proyecto                                | Equipo de Negocio / Gerente de Proyecto | Acta de cierre, retroalimentación del proyecto, lecciones aprendidas | Acta de cierre del proyecto       |

(“Construcción del autor”)

### **3.3.7. Plan de gestión del riesgo.**

#### ***3.3.7.1. Enfoque de gestión de los riesgos.***

El enfoque que toman los riesgos del proyecto surge de la concertación de los mismos en un análisis realizado por el equipo del proyecto, en donde se analizan y toman en cuenta para una solución que abarque su mitigación de tal forma que ningún objetivo ya sea específico o general del proyecto se vea afectado por no tenerlos previstos en esta sección.

En el análisis realizado se toman en consideración diferentes riesgos a tratar, pero siempre va a existir unos más significativos que otros de acuerdo a su probabilidad o la inherencia que puede tener en el proyecto.

#### ***3.3.7.2. Identificación de riesgos.***

Por medio de un análisis FODA, donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, se identifican los posibles riesgos que pueden impactar de manera positiva o negativamente el proyecto.

Este análisis se realiza a través de las causas, los efectos y los impactos que puede ocasionar cada riesgo identificado.

La identificación de los riesgos revela las posibles amenazas que puede afectar al proyecto. A pesar de determinar los distintos riesgos durante la planeación, es probable que a lo largo de su ejecución se presenten nuevos riesgos tanto internos como externos. Para gestionar eficazmente los recursos del proyecto, se ha de tener una buena planificación y más en momentos de crisis como lo son cuando aparece un riesgo.

Los riesgos identificados son:

*ROI* - Debido a una alta demanda en la solicitud de ingredientes, el proveedor no alcanza a entregar a tiempo los insumos, ocasionando que no se atiendan los pedidos de los clientes.

*R02* - Por problemas personales de los miembros del proyecto, estos no guarden la prudencia suficiente, ocasionando malestar entre los mismos

*R03* - Por falta de existencia de ingredientes especiales en el país, se tenga que acudir a proveedores que no estén situados en Colombia, lo que dificultaría el traslado de los productos.

*R04* - Por falta de conocimiento en el modelo de atención, los clientes no puedan acceder de forma adecuada a solicitar el servicio, lo que puede generar lapsos amplios de estadía

*R05* - Debido a que el proveedor no seleccione adecuadamente los ingredientes de la orden de compra, no se despachen los productos solicitados, lo que atrasaría la producción por devolución del pedido.

*R06* - Debido a una posible desaceleración económica en el país, este afecte considerablemente las tasas de cambio del peso Colombiano (TRM), lo que incrementaría el precio de las adquisiciones en el exterior.

*R07* - Debido a una mala planeación en la ejecución de la obra, esta no cuente con el tiempo suficiente para su terminación, lo que atrasaría el cronograma.

*R08* - Debido a una alta demanda de clientes, los tiempos de atención se prolonguen, ocasionando inconformidad por parte de los consumidores.

*R09* - Por no verificar adecuadamente la orden de compra, se solicite los productos equivocados, ocasionando sobrecostos por realizar nuevos pedidos.

*R10* - Debido a un retraso en la obtención de licencias por paros en los entes pertinentes, el proyecto no cumpla con las fechas estipuladas para su apertura.

*R11* - Debido a una poca asistencia de la oferta programada de personal calificado en la zona, no se contraten trabajadores en el tiempo programado, lo que atrasaría el cronograma

*R12* - Debido a la formulación del proyecto, se pueda presentar al SENA o a un fondo emprendedor lo que generaría un apalancamiento en la inversión inicial del proyecto

*R13* - Debido a tradiciones gastronómicas en la región, la marca no tenga el suficiente reconocimiento para posicionarse, lo que incurriría en pocas asistencias a los establecimientos

*R14* - Por falta de una revisión exhaustiva de los ingredientes, estos no cuenten con una condición óptima para su consumo, generando una mala calidad en el producto.

*R15* - Debido a una escasez en algún ingrediente, este incremente su precio de venta, lo que aumentaría los costos de producción del producto.

*R16* - Debido a la zona comercial donde se ubicaran los restaurantes, estos aumenten las tarifas de arriendo, incrementando los costos de operación del proyecto.

*R17* - Por incrementos de ventas en los barriles de petróleo, estos disminuyan la TRM para el dólar, lo que generaría un bajo costo en las adquisiciones

*R18* - Debido a una crisis económica en el sector, no se alcance los indicadores económicos propuestos, lo que ocasionaría un flujo de caja precario

*R19* - Debido a la manipulación de herramientas en el restaurante, los trabajadores sufran lesiones, ocasionando ausencias por incapacidades

*R20* - Por falta de estabilidad en las redes eléctricas, en el local existan caídas de tensión, lo que puede ocasionar que los dispositivos conectados se apaguen constantemente

*R21* - Debido al incremento de población con obesidad, el legislativo emita leyes sobre el cuidado y la prevención de este problema de salud pública, lo que causaría un incremento en la población target del proyecto

*R22* - Por crisis económica en el sector, algún proveedor se vea afectado financieramente, lo que generaría el cierre de su establecimiento.

*R23* - Por problemas de conexión en las redes de datos, se caiga la operación, lo que ocasionaría pérdidas de información.

R24 - Debido al éxito en países de Europa, el kebab se vuelva una tendencia en países de Latinoamérica, lo cual causaría un crecimiento del producto en el sector

R25 - Debido a que algunos ingredientes son exclusivos, estos no se consiguen fácilmente en el mercado, lo que generaría una alta dependencia de proveedores.

R26 - Por una indebida manipulación en los equipos y utensilios del restaurante, estos se vean afectados en su integridad física, ocasionando sobrecostos en nuevas adquisiciones.

R27 - Debido a problemas de salud y/o personal, el personal se ausente por tiempos prolongados, generando pérdidas de tiempos de producción.

R28 - Debido a la competencia en el sector de comidas, algunos de los proveedores seleccionados se relacionen con otros establecimientos, lo que filtraría información sobre los productos.

R29 - Debido al traslado de equipos y/o materiales de obra al establecimiento, este no cuente con la precaución debida de empaquetamiento, lo que causaría retrasos en la ejecución por devoluciones debido a daños en los mismos.

### ***3.3.7.3. Determinación de umbral.***

Una vez identificado cada riesgo, a través de una matriz de probabilidad impacto, se realiza un análisis cualitativo del mismo, en el cual se genera una ponderación y se priorizan los riesgos más importantes, donde se tiene un ponderado establecido de criticidad y se toman las decisiones de acuerdo a la calificación dada en la concertación del grupo:

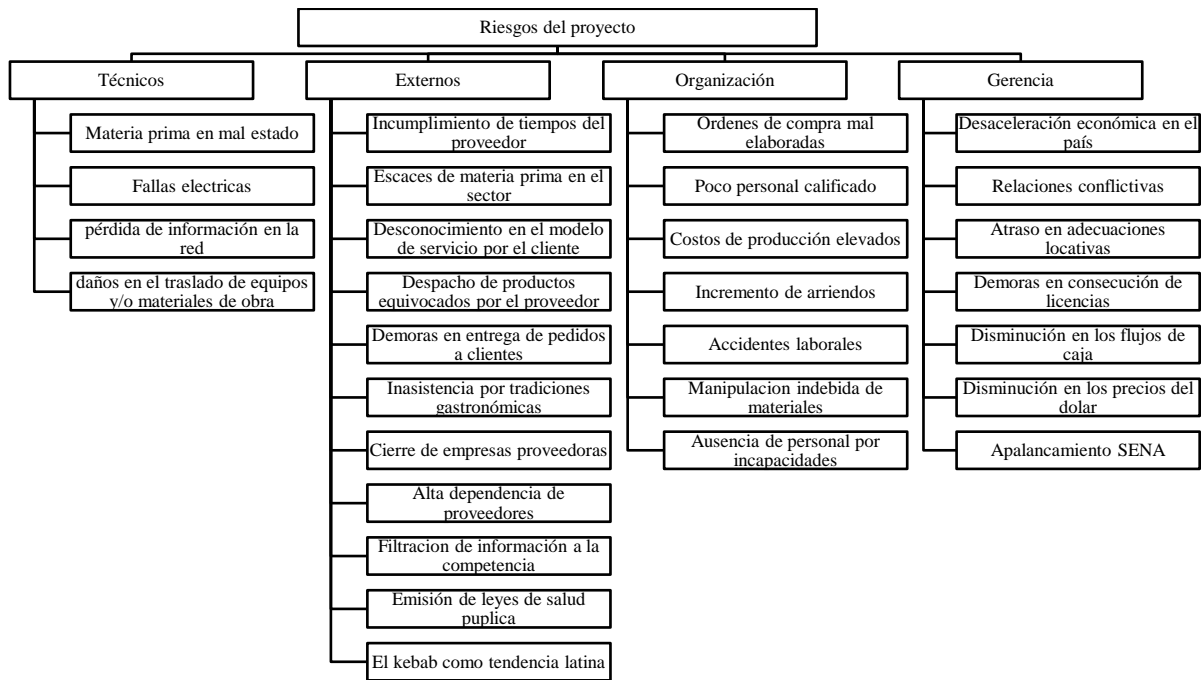


**Tabla 72.** Nivel de criticidad de los riesgos

| Nivel de criticidad | Calificación           | Actitud al riesgo   | Tipo de control / tratamiento                          |
|---------------------|------------------------|---------------------|--|
| Alto                | Catastrófico o crítico | Evitar              | Preventivo. De dirección. De emergencia y contingencia |
| Medio alto          | Grave o severo         | Compartir o mitigar | Preventivo. De dirección. De contingencia              |
| Medio bajo          | Tolerable o moderado   | Aceptar activamente | Preventivo. Correctivo                                 |
| Bajo                | Aceptable o leve       | Aceptar             | Correctivo. Se proponen mejoras.                       |

(“Construcción del autor”)

**3.3.7.4. Risk Breakdown Structure -RiBS-**



**Figura 44.** Risk Breakdown Structure

(“Construcción del autor”)

3.3.7.5. *Análisis de riesgos del proyecto.*

3.3.7.5.1. *Análisis cualitativo*

**Tabla 73.** Matriz de probabilidad impacto de riesgos

| Probabilidad | Impacto  |     |                   |                       |                         |               |            |            |     |     |
|--------------|----------|-----|-------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|------------|------------|-----|-----|
|              | Amenazas |     |                   |                       |                         | Oportunidades |            |            |     |     |
|              | 1        | 3   | 5                 | 8                     | 10                      | 10            | 8          | 5          | 3   | 1   |
| 80%          | 0.8      | 2.4 | 4<br>R15<br>R16   | 6.4<br>R03<br>R04     | 8<br>R01<br>R02         | 8             | 6.4        | 4          | 2.4 | 0.8 |
| 60%          | 0.6      | 1.8 | 3                 | 4.8<br>R13<br>R14     | 6<br>R05 R07<br>R06 R08 | 6             | 4.8<br>R12 | 3          | 1.8 | 0.6 |
| 50%          | 0.5      | 1.5 | 2.5<br>R22<br>R23 | 4                     | 5<br>R09 R11<br>R10     | 5             | 4          | 2.5<br>R21 | 1.5 | 0.5 |
| 30%          | 0.3      | 0.9 | 1.5<br>R28        | 2.4<br>R25 R27<br>R26 | 3<br>R18 R20<br>R19     | 3<br>R17      | 2.4<br>R24 | 1.5        | 0.9 | 0.3 |
| 10%          | 0.1      | 0.3 | 0.5               | 0.8                   | 1<br>R29                | 1             | 0.8        | 0.5        | 0.3 | 0.1 |

(Institute, 2013, p. 331)

3.3.7.5.2. *Análisis cuantitativo*

**Tabla 74.** Análisis cuantitativo de riesgos

| ID  | Probabilidad | Impacto | Importancia | Área           | Impacto costo | Tipo    | Valor Monetario |
|-----|--------------|---------|-------------|----------------|---------------|---------|-----------------|
| R01 | 80%          | 10      | 8           | Adquisiciones  | \$ 10,000,000 | Amenaza | \$ -(8,000,000) |
| R02 | 80%          | 10      | 8           | Comunicaciones | \$ 2,500,000  | Amenaza | \$ -(2,000,000) |
| R03 | 80%          | 8       | 6.4         | Adquisiciones  | \$ 9,000,000  | Amenaza | \$ -(7,200,000) |
| R04 | 80%          | 8       | 6.4         | Servicio       | \$ 7,000,000  | Amenaza | \$ -(5,600,000) |
| R05 | 60%          | 10      | 6           | Adquisiciones  | \$ 12,000,000 | Amenaza | \$ -(7,200,000) |

| <b>ID</b>  | <b>Probabilidad</b> | <b>Impacto</b> | <b>Importancia</b> | <b>Área</b>   | <b>Impacto costo</b> | <b>Tipo</b> | <b>Valor Monetario</b> |
|------------|---------------------|----------------|--------------------|---------------|----------------------|-------------|------------------------|
| <b>R06</b> | 60%                 | 10             | 6                  | Costos        | \$ 10,000,000        | Amenaza     | \$ -(6,000,000)        |
| <b>R07</b> | 60%                 | 10             | 6                  | Tiempos       | \$ 5,000,000         | Amenaza     | \$ -(3,000,000)        |
| <b>R08</b> | 60%                 | 10             | 6                  | Servicio      | \$ 2,500,000         | Amenaza     | \$ -(1,500,000)        |
| <b>R09</b> | 50%                 | 10             | 5                  | Adquisiciones | \$ 3,200,000         | Amenaza     | \$ -(1,600,000)        |
| <b>R10</b> | 50%                 | 10             | 5                  | Tiempos       | \$ 2,000,000         | Amenaza     | \$ -(1,000,000)        |
| <b>R11</b> | 50%                 | 10             | 5                  | RRHH          | \$ 1,800,000         | Amenaza     | \$ -(900,000)          |
| <b>R12</b> | 60%                 | 8              | 4.8                | Financiero    | \$ 120,000,000       | Oportunidad | \$ 72,000,000          |
| <b>R13</b> | 60%                 | 8              | 4.8                | Mercadeo      | \$ 11,000,000        | Amenaza     | \$ -(6,600,000)        |
| <b>R14</b> | 60%                 | 8              | 4.8                | Calidad       | \$ 7,000,000         | Amenaza     | \$ -(4,200,000)        |
| <b>R15</b> | 80%                 | 5              | 4                  | Adquisiciones | \$ 14,000,000        | Amenaza     | \$ -(11,200,000)       |
| <b>R16</b> | 80%                 | 5              | 4                  | Costos        | \$ 12,000,000        | Amenaza     | \$ -(9,600,000)        |
| <b>R17</b> | 30%                 | 10             | 3                  | Financiero    | \$ 28,000,000        | Oportunidad | \$ 8,400,000           |
| <b>R18</b> | 30%                 | 10             | 3                  | Financiero    | \$ 16,000,000        | Amenaza     | \$ -(4,800,000)        |
| <b>R19</b> | 60%                 | 5              | 3                  | RRHH          | \$ 1,500,000         | Amenaza     | \$ -(900,000)          |
| <b>R20</b> | 30%                 | 10             | 3                  | Tecnología    | \$ 2,100,000         | Amenaza     | \$ -(630,000)          |
| <b>R21</b> | 50%                 | 5              | 2.5                | Mercadeo      | \$ 6,000,000         | Oportunidad | \$ 3,000,000           |
| <b>R22</b> | 50%                 | 5              | 2.5                | Adquisiciones | \$ 3,500,000         | Amenaza     | \$ -(1,750,000)        |
| <b>R23</b> | 50%                 | 5              | 2.5                | Tecnología    | \$ 12,000,000        | Amenaza     | \$ -(6,000,000)        |
| <b>R24</b> | 30%                 | 8              | 2.4                | Mercadeo      | \$ 4,100,000.00      | Oportunidad | \$ 1,230,000           |
| <b>R25</b> | 30%                 | 8              | 2.4                | Adquisiciones | \$ 32,000,000        | Amenaza     | \$ -(9,600,000)        |
| <b>R26</b> | 30%                 | 8              | 2.4                | Costos        | \$ 6,300,000         | Amenaza     | \$ -(1,890,000)        |
| <b>R27</b> | 30%                 | 8              | 2.4                | RRHH          | \$ 2,100,000         | Amenaza     | \$ -(630,000)          |
| <b>R28</b> | 30%                 | 5              | 1.5                | Adquisiciones | \$ 3,200,000         | Amenaza     | \$ -(960,000)          |
| <b>R29</b> | 10%                 | 10             | 1                  | Adquisiciones | \$ 2,900,000         | Amenaza     | \$ -(290,000)          |

(“Construcción del autor”)

3.3.7.6. *Matriz de riesgos.*

**Tabla 75.** Matriz de registro de riesgos

| ID  | Descripción del riesgo   | Probabilidad           | Impacto  | Importancia | Categoría    | Área           | Disparador                                  | Rta.    | En que consiste  | Contingencia   | Responsable                            | Impacto en costo | Tipo    | Valor Monetario  |
|-----|--|------------------------|----------|-------------|--------------|----------------|---|---------|--|--|--|------------------|---------|------------------|
| R01 | Debido a una alta demanda en la solicitud de ingredientes, el proveedor no alcance a entregar a tiempo los insumos, ocasionando que no se atiendan los pedidos de los clientes.                            | Casi seguro que sucede | Muy alto | 8           | Externos     | Adquisiciones  | Inventarios decrecientes en forma acelerada | Mitigar | Controlar el inventario dándole un gen al proveedor          | Ofrecer distintas alternativas a los clientes de otros productos | Gerente de Proyecto                    | \$ 10,000,000    | Amenaza | \$ - (8,000,000) |
| R02 | Por problemas personales de los miembros del proyecto, estos no guarden la prudencia suficiente, ocasionando malestar entre los mismos   | Casi seguro que sucede | Muy alto | 8           | Gerencia     | Comunicaciones | Indisposición para realizar reuniones       | Aceptar | NA   | Posponer reuniones programadas                                   | Gerente de Proyecto                    | \$ 2,500,000     | Amenaza | \$ - (2,000,000) |
| R03 | Por falta de existencia de ingredientes especiales en el país, se tenga que acudir a proveedores que no estén situados en Colombia, lo que dificultaría el traslado de los productos.                      | Casi seguro que sucede | Alto     | 6.4         | Externos     | Adquisiciones  | Pocos proveedores especializados            | Mitigar | Conseguir productos similares en la zona                     | Realizar órdenes de compra a proveedores en el exterior          | Gerente de Proyecto                    | \$ 9,000,000     | Amenaza | \$ - (7,200,000) |
| R04 | Por falta de conocimiento en el modelo de atención, los clientes no puedan acceder de forma adecuada a solicitar el servicio, lo que puede generar lapsos amplios de estadía                               | Casi seguro que sucede | Alto     | 6.4         | Externos     | Servicio       | Gestos de incertidumbre                     | Mitigar | Ofrecer ayuda personal en el manejo                          | Ofrecer ayuda por parte del personal                             | Director de Comunicaciones y Logística | \$ 7,000,000     | Amenaza | \$ - (5,600,000) |
| R05 | Debido a que el proveedor no seleccione adecuadamente los ingredientes de la orden de compra, no se despachen los productos solicitados, lo que atrasaría la producción por devolución del pedido.         | Muy probable           | Muy alto | 6           | Externos     | Adquisiciones  | Pedido mal despachado                       | Aceptar | Detallar bien el pedido                                      | Solicitar cambio   | Gerente de Proyecto                    | \$ 12,000,000    | Amenaza | \$ - (7,200,000) |
| R06 | Debido a una posible desaceleración económica en el país, este afecte considerablemente las tasas de cambio del peso Colombiano (TRM), lo que incrementaría el precio de las adquisiciones en el exterior. | Muy probable           | Muy alto | 6           | Gerencia     | Costos         | Crisis petrolera                            | Mitigar | Revisar estrategias financieras                              | Incrementar gradualmente los precios de venta                    | Director Financiero                    | \$ 10,000,000    | Amenaza | \$ - (6,000,000) |
| R07 | Debido a una mala planeación en la ejecución de la obra, esta no cuente con el tiempo suficiente para su terminación, lo que atrasaría el cronograma.  | Muy probable           | Muy alto | 6           | Gerencia     | Tiempos        | Holguras permisibles se exceden             | Mitigar | Seguimiento constante a la obra                              | Aumentar jornadas laborales                                      | Gerente de Proyecto                    | \$ 5,000,000     | Amenaza | \$ - (3,000,000) |
| R08 | Debido a una alta demanda de clientes, los tiempos de atención se prolonguen, ocasionando inconformidad por parte de los consumidores.   | Muy probable           | Muy alto | 6           | Externos     | Servicio       | Alta demanda de ordenes                     | Mitigar | Optimizar tiempos de producción                              | Ofrecer pasa bocas o bebidas gratuitas mientras la espera        | Director de Comunicaciones y Logística | \$ 2,500,000     | Amenaza | \$ - (1,500,000) |
| R09 | Por no verificar adecuadamente la orden de compra, se solicite los productos equivocados, ocasionando sobrecostos por realizar nuevos  | Es posible             | Muy alto | 5           | Organización | Adquisiciones  | Orden realizada con rapidez                 | Mitigar | Revisión y control por parte de más de un miembro del equipo | Realizar una nueva orden de compra, y negociar la devolución     | Gerente de Proyecto                    | \$ 3,200,000     | Amenaza | \$ - (1,600,000) |

| ID  | Descripción del riesgo  | Probabilidad           | Impacto  | Importancia | Categoría    | Área          | Disparador  | Rta.    | En que consiste  | Contingencia   | Responsable                            | Impacto en costo | Tipo        | Valor Monetario   |
|-----|---|------------------------|----------|-------------|--------------|---------------|---|---------|--|--|--|------------------|-------------|-------------------|
|     | pedidos.  |                        |          |             |              |               |   |         |  |  |  |                  |             |                   |
| R10 | Debido a un retraso en la obtención de licencias por paros en los entes pertinentes, el proyecto no cumpla con las fechas estipuladas para su apertura.                         | Es posible             | Muy alto | 5           | Gerencia     | Tiempos       | Entes pertinentes estancados por solicitudes          | Aceptar | Seguimiento constante                                    | Generar cambios al cronograma                              | Director Financiero                    | \$ 2,000,000     | Amenaza     | \$ - (1,000,000)  |
| R11 | Debido a una poca asistencia de la oferta programada de personal calificado en la zona, no se contraten trabajadores en el tiempo programado, lo que atrasaría el cronograma    | Es posible             | Muy alto | 5           | Organización | RRHH          | Poca recepción de hojas de vida                       | Mitigar | Publicar en varios medios las ofertas laborales          | Expandir publicaciones                                     | Gerente de Proyecto                    | \$ 1,800,000     | Amenaza     | \$ - (900,000)    |
| R12 | Debido a la formulación del proyecto, se pueda presentar al SENA o a un fondo emprendedor lo que generaría un apalancamiento en la inversión inicial del proyecto               | Muy probable           | Alto     | 4.8         | Gerencia     | Financiero    | Convocatorias y aperturas a presentación de proyectos | Aceptar | Presentación del proyecto a los fondos de emprendimiento | Exponer el proyecto frente al fondo                        | Director Financiero                    | \$ 120,000,000   | Oportunidad | \$ 72,000,000     |
| R13 | Debido a tradiciones gastronómicas en la región, la marca no tenga el suficiente reconocimiento para posicionarse, lo que incurriría en poca asistencias a los establecimientos | Muy probable           | Alto     | 4.8         | Externos     | Mercadeo      | Poca asistencia a los restaurantes                    | Mitigar | Ofrecer promociones que incentiven la asistencia         | Reducir de costos de producción                            | Director de Comunicaciones y Logística | \$ 11,000,000    | Amenaza     | \$ - (6,600,000)  |
| R14 | Por falta de una revisión exhaustiva de los ingredientes, estos no cuenten con una condición óptima para su consumo, generando una mala calidad en el producto.                 | Muy probable           | Alto     | 4.8         | Técnicos     | Calidad       | Mal olor o aspecto raro en la comida                  | Mitigar | Revisar constantemente fechas de caducidad               | No despachar el producto                                   | Gerente de Proyecto                    | \$ 7,000,000     | Amenaza     | \$ - (4,200,000)  |
| R15 | Debido a una escasez en algún ingrediente, este incremente su precio de venta, lo que aumentaría los costos de producción del producto.   | Casi seguro que sucede | Medio    | 4           | Organización | Adquisiciones | Condiciones climatológicas no óptimas                 | Aceptar | Revisar estrategias financieras                          | Incrementar gradualmente los precios de venta              | Director Financiero                    | \$ 14,000,000    | Amenaza     | \$ - (11,200,000) |
| R16 | Debido a la zona comercial donde se ubicaran los restaurantes, estos aumenten las tarifas de arriendo, incrementando los costos de operación del proyecto.                      | Casi seguro que sucede | Medio    | 4           | Organización | Costos        | Crecimiento comercial en el sector                    | Aceptar | Revisar estrategias financieras                          | Incrementar gradualmente los precios de venta              | Director Financiero                    | \$ 12,000,000    | Amenaza     | \$ - (9,600,000)  |
| R17 | Por incrementos de ventas en los barriles de petróleo, estos disminuyan la TRM para el dólar, lo que generaría un bajo costo en las adquisiciones                               | Es raro que suceda     | Muy alto | 3           | Gerencia     | Financiero    | Crecimiento económico en el país                      | Mitigar | Analizar indicadores financieros del país                | Realizar adquisiciones antes de tiempo                     | Director Financiero                    | \$ 28,000,000    | Oportunidad | \$ 8,400,000      |
| R18 | Debido a una crisis económica en el sector, no se alcance los indicadores económicos propuestos, lo que ocasionaría un flujo de caja precario                                   | Es raro que suceda     | Muy alto | 3           | Gerencia     | Financiero    | Pocos ingresos monetarios                             | Aceptar | Realizar proyecciones de ventas                          | Reducción de recursos u optar por créditos bancarios       | Director Financiero                    | \$ 16,000,000    | Amenaza     | \$ - (4,800,000)  |
| R19 | Debido a la manipulación de herramientas en el restaurante, los trabajadores sufran lesiones, ocasionando ausencias por incapacidades   | Muy probable           | Medio    | 3           | Organización | RRHH          | Poca maniobrabilidad de las herramientas              | Mitigar | Realizar capacitaciones de manejo y cuidado              | Realizar contrataciones temporales para cubrir al personal | Gerente de Proyecto                    | \$ 1,500,000     | Amenaza     | \$ - (900,000)    |
| R20 | Por falta de estabilidad en las redes eléctricas, en el local existan caídas de tensión, lo que puede ocasionar   | Es raro que suceda     | Muy alto | 3           | Técnicos     | Tecnología    | Bajones de tensión constantes                         | Mitigar | Instalar UPS de reserva de energía                       | Atender los pedidos a mano                                 | Director de Comunicaciones y           | \$ 2,100,000     | Amenaza     | \$ - (630,000)    |

| ID  | Descripción del riesgo   | Probabilidad       | Impacto  | Importancia | Categoría    | Área          | Disparador                                 | Rta.    | En que consiste   | Contingencia  | Responsable                            | Impacto en costo | Tipo        | Valor Monetario  |
|-----|--|--------------------|----------|-------------|--------------|---------------|--|---------|---|---|--|------------------|-------------|------------------|
|     | que los dispositivos conectados se apaguen constantemente  |                    |          |             |              |               |  |         |   |   | Logística                              |                  |             |                  |
| R21 | Debido al incremento de población con obesidad, el legislativo emita leyes sobre el cuidado y la prevención de este problema de salud pública, lo que causaría un incremento en la población target del proyecto             | Es posible         | Medio    | 2.5         | Externos     | Mercadeo      | Inicio de debates en el legislativo        | Aceptar | Resaltar el producto con sus beneficios en alimentación saludable | Realizar campañas adicionales de mercado focalizándose en la alternativa saludable del producto | Director Financiero                    | \$ 6,000,000     | Oportunidad | \$ 3,000,000     |
| R22 | Por crisis económica en el sector, algún proveedor se vea afectado financieramente, lo que generaría el cierre de su establecimiento.  | Es posible         | Medio    | 2.5         | Externos     | Adquisiciones | Desaceleración económica del sector        | Mitigar | Tener más de un proveedor   | Adquirir los productos con otro proveedor   | Director Financiero                    | \$ 3,500,000     | Amenaza     | \$ - (1,750,000) |
| R23 | Por problemas de conexión en las redes de datos, se caiga la operación, lo que ocasionaría pérdidas de información.  | Es posible         | Medio    | 2.5         | Técnicos     | Tecnología    | Caídas de wireless                         | Aceptar | Revisar constantemente las redes                                  | Atender los pedidos a mano  | Director de Comunicaciones y Logística | \$ 12,000,000    | Amenaza     | \$ - (6,000,000) |
| R24 | Debido al éxito en países de Europa, el kebab se vuelva una tendencia en países de Latinoamérica, lo cual causaría un crecimiento del producto en el sector  | Es raro que suceda | Alto     | 2.4         | Externos     | Mercadeo      | Conocimiento del producto en Latinoamérica | Aceptar | Incrementar las campañas de mercadeo                              | Contratación de proveedores para realización de mercadeo  | Director Financiero                    | \$ 4,100,000     | Oportunidad | \$ 1,230,000     |
| R25 | Debido a que algunos ingredientes son exclusivos, estos no se consigán fácilmente en el mercado, lo que generaría una alta dependencia de proveedores.   | Es raro que suceda | Alto     | 2.4         | Externos     | Adquisiciones | Pocos proveedores especializados           | Mitigar | Tener más de un proveedor   | Ofrecer incentivos dentro de los contratos  | Gerente de Proyecto                    | \$ 32,000,000    | Amenaza     | \$ - (9,600,000) |
| R26 | Por una indebida manipulación en los equipos y utensilios del restaurante, estos se vean afectados en su integridad física, ocasionando sobre costos en nuevas adquisiciones.  | Es raro que suceda | Alto     | 2.4         | Organización | Costos        | Equipos lentos, grietas en utensilios      | Mitigar | Realizar capacitaciones de manejo y cuidado                       | Realizar órdenes de compra de nuevos equipos y/o utensilios                                     | Director de Comunicaciones y Logística | \$ 6,300,000     | Amenaza     | \$ - (1,890,000) |
| R27 | Debido a problemas de salud y/o personal, el personal se ausente por tiempos prolongados, generando pérdidas de tiempos de producción.   | Es raro que suceda | Alto     | 2.4         | Organización | RRHH          | Ausencias prolongadas                      | Aceptar | Dar descansos establecidos en los contratos                       | Realizar contrataciones temporales para cubrir al personal                                      | Gerente de Proyecto                    | \$ 2,100,000     | Amenaza     | \$ - (630,000)   |
| R28 | Debido a la competencia en el sector de comidas, algunos de los proveedores seleccionados se relacionen con otros establecimientos, lo que filtraría información sobre los productos   | Es raro que suceda | Medio    | 1.5         | Externos     | Adquisiciones | Competencia ubicada cerca del restaurante  | Mitigar | Ofrecer contratos de exclusividad                                 | Cambiar de proveedor  | Director Financiero                    | \$ 3,200,000     | Amenaza     | \$ - (960,000)   |
| R29 | Debido al traslado de equipos y/o materiales de obra al establecimiento, este no cuente con la precaución debida de empaquetamiento, lo que causaría retrasos en la ejecución por devoluciones debido a daños en los mismos. | Seria excepcional  | Muy alto | 1           | Técnicos     | Adquisiciones | Empaque en mal estado                      | Aceptar | Contratar empresas reconocidas                                    | Exigir garantía de los productos  | Director de Comunicaciones y Logística | \$ 2,900,000     | Amenaza     | \$ - (290,000)   |

(“Construcción del autor”)

### 3.3.7.7. Plan de respuesta a riesgo.

**Tabla 76.** Planes de respuesta a los riesgos

| <i>ID</i> | <i>Rta.</i> | <i>En que consiste</i>  | <i>Contingencia</i>   |
|-----------|-------------|---|---|
| R01       | Mitigar     | Controlar el inventario dándole un gen al proveedor               | Ofrecer distintas alternativas a los clientes de otros productos                                |
| R02       | Aceptar     | NA  | Posponer reuniones programadas  |
| R03       | Mitigar     | Conseguir productos similares en la zona                          | Realizar órdenes de compra a proveedores en el exterior   |
| R04       | Mitigar     | Ofrecer ayuda personal en el manejo                               | Ofrecer ayuda por parte del personal  |
| R05       | Aceptar     | Detallar bien el pedido   | Solicitar cambio  |
| R06       | Mitigar     | Revisar estrategias financieras                                   | Incrementar gradualmente los precios de venta   |
| R07       | Mitigar     | Seguimiento constante a la obra                                   | Aumentar jornadas laborales   |
| R08       | Mitigar     | Optimizar tiempos de producción                                   | Ofrecer pasa bocas o bebidas gratuitas mientras la espera                                       |
| R09       | Mitigar     | Revisión y control por parte de más de un miembro del equipo      | Realizar una nueva orden de compra, y negociar la devolución                                    |
| R10       | Aceptar     | Seguimiento constante   | Generar cambios al cronograma   |
| R11       | Mitigar     | Publicar en varios medios las ofertas laborales                   | Expandir publicaciones  |
| R12       | Aceptar     | Presentación del proyecto a los fondos de emprendimiento          | Exponer el proyecto frente al fondo   |
| R13       | Mitigar     | Ofrecer promociones que incentiven la asistencia                  | Reducir de costos de producción   |
| R14       | Mitigar     | Revisar constantemente fechas de caducidad                        | No despachar el producto  |
| R15       | Aceptar     | Revisar estrategias financieras                                   | Incrementar gradualmente los precios de venta   |
| R16       | Aceptar     | Revisar estrategias financieras                                   | Incrementar gradualmente los precios de venta   |
| R17       | Mitigar     | Analizar indicadores financieros del país                         | Realizar adquisiciones antes de tiempo  |
| R18       | Aceptar     | Realizar proyecciones de ventas                                   | Reducción de recursos u optar por créditos bancarios  |
| R19       | Mitigar     | Realizar capacitaciones de manejo y cuidado                       | Realizar contrataciones temporales para cubrir al personal                                      |
| R20       | Mitigar     | Instalar UPS de reserva de energía                                | Atender los pedidos a mano  |
| R21       | Aceptar     | Resaltar el producto con sus beneficios en alimentación saludable | Realizar campañas adicionales de mercado focalizándose en la alternativa saludable del producto |
| R22       | Mitigar     | Tener más de un proveedor   | Adquirir los productos con otro proveedor   |
| R23       | Aceptar     | Revisar constantemente las redes                                  | Atender los pedidos a mano  |
| R24       | Aceptar     | Incrementar las campañas de mercadeo                              | Contratación de proveedores para realización de mercadeo  |
| R25       | Mitigar     | Tener más de un proveedor   | Ofrecer incentivos dentro de los contratos  |
| R26       | Mitigar     | Realizar capacitaciones de manejo y cuidado                       | Realizar órdenes de compra de nuevos equipos y/o utensilios                                     |

| <i>ID</i>  | <i>Rta.</i> | <i>En que consiste</i>                      | <i>Contingencia</i>  |
|------------|-------------|---|--|
| <b>R27</b> | Aceptar     | Dar descansos establecidos en los contratos | Realizar contrataciones temporales para cubrir al personal |
| <b>R28</b> | Mitigar     | Ofrecer contratos de exclusividad           | Cambiar de proveedor                                       |
| <b>R29</b> | Aceptar     | Contratar empresas reconocidas              | Exigir garantía de los productos                           |

(“Construcción del autor”)

### **3.3.7.8. Monitoreo del riesgo.**

Se identifican los posibles riesgos en la ejecución de las actividades que se han de cumplir en el proyecto y que afecten los objetivos del proyecto. El Monitoreo de riesgos funcionara en cada avance que llevé el proyecto donde solo se analizan los riesgos que se deben atacar en su momento, los correctivos, los preventivos a su tiempo sin estos ser descartados.

El monitoreo del riesgo será un proceso continuo a lo largo de la vida del proyecto. Como enfoque de riesgos en la programación del proyecto, el gerente garantizará que proporciona las actualizaciones necesarias y la documentación de los resultados de la respuesta al riesgo.

### **3.3.7.9. Mitigación del riesgo y prevención.**

El gerente del proyecto abordara la mitigación de riesgos de acuerdo a referentes históricos de sucesos, a los cuales se les haya presentado el mismo problema, adicionalmente se tendrán planes para tratamiento de cada uno estos se identifican en la Matriz de Riesgos.



### **3.3.8. Plan de gestión de adquisiciones.**

#### **3.3.8.1. *Enfoque de gestión de las adquisiciones.***

La intención como cadena departamental al hacer algún tipo de contrato, es beneficiar y ser beneficiado con las empresas del sector, en donde se puede colaborar al desarrollo del mercado local mediante el posicionamiento de la marca. Para la ubicación del local, se busca que tenga centralidad y mucha afluencia en los distintos municipios, los cuales han de contar con ciertas aptitudes para hacer el contrato de orden de arriendo por periodos anuales. Una vez listo el contrato, se fija con el arrendatario las modificaciones pertinentes que en este han de realizarse las cuales han de cumplir con altos estándares de higiene y calidad. Se buscan alternativas de proveedores idóneos que manejen líneas de productos requeridas por la cadena de restaurantes, los cuales pueden ser locales o exteriores; para el caso de los equipos tecnológicos.

#### **3.3.8.2. *Definición y criterios de valoración de proveedores.***

Para la adecuada gestión de compras es muy importante el proceso de evaluación de proveedores, el cual debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Experiencia pertinente.
- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores.
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas.
- Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas.
- Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro.
- Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y de ofertas.
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.

Al momento de establecer un método para la evaluación de proveedores, resulta conveniente que además de considerar los aspectos mencionados anteriormente, se definan determinados criterios que favorezcan una evaluación adecuada del desempeño de los proveedores. Estos criterios son:

**Tabla 77.** Criterios de valoración proveedores

| Criterios           | Bienes | Servicios | Especificación       | Descripción  | Como se evalúa el criterio  | peso %                               |
|---------------------|--------|-----------|----------------------|--|---|--------------------------------------|
| <i>Estratégicos</i> | X      | X         | Imagen y experiencia | Posee el proveedor una imagen y experiencia de suministro, reconocida a nivel municipal, departamental, nacional y/o internacional dentro del sector productivo al que pertenece.  | Referencia comercial y/o entrevista   | Bienes :<br>10%<br>Servicios :<br>5% |
|                     |        |           |                      | Los insumos o servicios suministrados están disponibles permanentemente bajo condiciones normales de pedido y dentro de las fechas previamente acordadas con el cliente.   | Llamada a un cliente  | Bienes :<br>10%<br>Servicios :<br>5% |
|                     | X      |           | Calidad              | Posee el proveedor un sistema de gestión de la calidad reconocido a nivel nacional por parte de un tercero o incluso certificado por otros proveedores. De igual manera se puede tomar como la capacidad de cumplir con las especificaciones establecidas por la organización. | Muestra/ certificación de producto o sistema de gestión de calidad; llamada a un cliente y/o certificación del cliente calidad del producto | Bienes :<br>10%<br>Servicios :<br>5% |
|                     |        |           |                      |  | Certificación de sistema de gestión de calidad o llamada a un cliente y/o certificación del cliente calidad del servicio                    |                                      |

| Criterios   | Bienes | Servicios | Especificación       | Descripción   | Como se evalúa el criterio  | peso %                              |
|-------------|--------|-----------|----------------------|---|---|-------------------------------------|
| Financieros | X      | X         | Capacidad financiera | En cuanto se puede estimar la capacidad financiera del proveedor. (Verificación de balance activos Vs. Pasivos :<br><i>Capital de trabajo = Activos corrientes - Pasivos corrientes</i> )<br>(Los activos corrientes del proveedor son superiores a los pasivos corrientes y la razón calculada sea positiva y superior o igual al valor que posiblemente pueda contratar el proveedor con la organización                                | Balance del último periodo contable o certificaciones vigentes                      | Bienes:<br>20%<br>Servicios:<br>10% |
|             | X      |           | Instalaciones        | Cuenta el proveedor con instalaciones y equipos acordes con los niveles actuales y esperados de tecnología, servicio y capacidad  | Entrevista a un representante del proveedor y/o visita a sus instalaciones          | 5%                                  |
|             |        | X         | Instalaciones        | Para servicios logísticos: Cuenta el proveedor con instalaciones y equipos acordes con los niveles actuales y esperados de tecnología, servicio y capacidad   | Entrevista a un representante del proveedor y/o visita a sus instalaciones          |                                     |
| Técnicos    | X      | X         | Producto/ Servicio   | Corresponden los insumos y servicios suministrados por el proveedor al nivel de exigencia requerida por la Organización.<br>El proveedor tiene la facilidad de modificar o actualizar sus productos o servicios de acuerdo con las tendencias del mercado o necesidades y solicitudes de sus clientes.<br>El proveedor tiene la capacidad de ofrecer servicios complementarios que mejoren la presentación final del producto o servicio. | Muestra/ certificación de producto y/o catalogo y/o propuesta de bienes o servicios | 5%                                  |
|             | X      | X         | Equipo               | Cuenta el proveedor con equipos suficientes y actualizados de manera que permita garantizar el cumplimiento de las especificaciones del insumo o servicio requerido   | Se verifica en Entrevista y/o visita  | 5%                                  |
|             | X      | X         | Personal             | Cuenta el proveedor con el personal idóneo, capacitado y calificado para desarrollar sus  | Se verifica en Entrevista y/o visita  | 5%                                  |

| Crterios             | Bienes | Servicios | Especificación            | Descripción   | Como se evalúa el criterio   | peso % |
|----------------------|--------|-----------|---------------------------|---|--|--------|
|                      |        |           |                           | actividades.<br>Nota: aplica servicios no profesionales   |  |        |
| <i>Comerciales</i>   | X      | X         | Precios                   | Cuenta con precios competitivos respecto a expectativas y/o mercado<br>Nota: En caso de ser un proveedor único, varia el porcentaje asignado  | Cotizaciones y/o propuestas  | 10%    |
|                      | X      | X         | Atención al cliente       | El proveedor posee un área o colaborador encargado que canalice las inquietudes, sugerencias y solicitudes de los clientes (atención al cliente) que nos garantice permanentemente la satisfacción de nuestras necesidades. | Llamadas al proveedor y/o referencias comerciales                  | 10%    |
|                      | X      |           | Ubicación                 | La ubicación de las instalaciones y las vías de transporte son favorables.<br>Nota: Aplica solo para servicios profesionales  | Se verifica en: Formato de inscripción del proveedor y/o visita    | 5%     |
|                      |        | X         | Garantía                  | El Proveedor está en condiciones de suministrar una póliza de garantía relacionada con los insumos y servicios que ofrece.  | Cotizaciones y/o propuestas  | 5%     |
|                      |        | X         | Experiencia               | Corresponde a los conocimientos y experiencia sobre los temas a suministrar por el proveedor.   | Entrevistas, Certificaciones laborales o de servicio               | 10%    |
| <i>Profesionales</i> |        | X         | Innovación                | El proveedor tiene la facilidad de modificar o actualizar sus servicios de acuerdo a las tendencias del mercado o necesidades y solicitudes de sus clientes.  | Propuestas y/o cotizaciones  | 5%     |
|                      | X      |           | Idoneidad                 | Capacidad del proveedor para prestar el servicio en términos de tipo de público, clase de eventos.  | Certificaciones de servicios prestados a otra entidades            | 5%     |
|                      |        | X         | Competencia/<br>Currículo | Hoja de vida del profesional: Educación, formación, y habilidades   | Formato de inscripción del proveedor<br>Hoja de vida del proveedor | 10%    |

(“Construcción del autor”)

### 3.3.8.3. Selección y tipificación de contratos.

#### a) Contrato de arriendo

Precio fijo cerrado: Se fija este tipo de contrato pese a que se establece un único valor en el costo del arriendo del local, conociendo a detalle las cláusulas que este ha de tener para no entrar en desventajas por algún tipo de percance que se pueda llegar a presentar. La principal ventaja de este tipo de contrato es que el precio desde el inicio no variará por lo que nuestro el proyecto estará bajo control con el presupuesto establecido. Se establece este tipo de contrato y se fijan algunas cláusulas en donde:

- El arrendador se compromete a conceder el uso y el goce del inmueble.
- Precio del arrendamiento y Renta. Se fija el precio del arriendo y fechas tempranas de pago.
- El arrendatario se compromete a utilizar el inmueble para el funcionamiento de un establecimiento de comercio.
- Duración del contrato Cuando el arrendatario haya ocupado no menos de 5 años consecutivos el inmueble de comercio tendrá derecho a la renovación del contrato o al vencimiento del mismo, salvo en los siguientes casos:
  - Cuando el arrendatario haya incumplido el contrato.
  - Cuando el propietario necesita los inmuebles para su propia habitación o para un establecimiento suyo destinado a una empresa sustancialmente distinta de la que tuviere el arrendatario.
  - Cuando el inmueble deba ser reconstruido o reparado con obras necesarias que no puedan ejecutarse sin la entrega o desocupación o demolido por su estado de ruina o para la construcción de una obra nueva.

- Subarriendo. El arrendatario no podrá sin la autorización expresa o tácita del arrendador, subarrendar.

*b) Contrato modificación a local*

Tiempos y materiales: Este tipo de contrato tiene dos componentes lo que nos permite crear una estrategia de lanzamiento de marca teniendo el cálculo inicial de la fecha de arranque en las modificaciones al local en donde: un componente fijo como puede ser el precio hora, el precio por unidad, el precio por metro cuadrado y otro componente variable, el número de horas o metros cuadrados que se invertirán finalmente. El coste total a pagar es en principio desconocido y se calculará como el producto entre el precio unitario pactado en el contrato y el número de unidades consumidas (horas, metros cuadrados, unidades, etc).

La principal ventaja de este tipo de contrato es la rapidez para su elaboración y tramitación.

Este tipo de contrato se fija a partir que el arrendatario ve la necesidad de cambios en el local para su proyecto de inversión, el cual ha de estar estipulado y firmado por ambas partes, en donde se fijan tiempos de control inicio y fin de la adecuación teniendo cláusulas de:

- Alcance detallado de la obra se define el alcance específico de cada actividad, quién suministra los materiales, la fecha de entrega de cada una de las actividades, la cantidad de la actividad, el valor unitario, el valor total y observaciones si las hay, al final lo firman ambas partes.

- Término de duración. : El objeto del contrato debe desarrollarse, integralmente, para ser entregado a más tardar en completo funcionamiento y estabilidad de obra.

- Garantía de la Obra: el contratista garantiza la Estabilidad de las Obras durante el tiempo en el cual realizará los ajustes, reparaciones, arreglos, resanes, retoques, terminados y demás labores necesarias para que la obra quede en buen estado.

- Responsabilidad de Daños: el contratista responderá por los daños que él o sus dependientes ocasionen en la obra o a terceros.

*c) Contrato de enseres*

Para los diferentes enseres que se han de encontrar en el local de comida, ha de manejar como contrato el de Precio Fijo (FP, Suma Global, Precio Fijo Cerrado) el cual trata de adquirir un bien o servicio con requerimientos específicos, los cuales son de mucha importancia a la hora de su instalación pese a ser elementos que organizan la cocina por su función como a su tamaño y servicio, en donde en la adquisición de alguno de estos se maneja por contrato su garantía y asistencia técnica (si es debido el caso) va a ser muy útil a nosotros como cadena ya que los mismos elementos y marca estarán sujetos a ser establecidos en la réplica arquitectónica y de enseres en el departamento.

Trayendo las siguientes ventajas:

- Para este contrato la mercancía que es solicitada y manejada por las principales ciudades ha de tener el mismo costo por un lapso de adquisición no mayor a 8 años establecido en el contrato.
- Se tiene estabilidad por el tiempo pactado en el contrato.
- Se es válida su garantía y asistencia técnica por compra directa con el proveedor de la marca solicitada.

*d) Contrato de insumos*

Los contratos que ha de manejar Brocheta Gourmet como cadena departamental en Boyacá han de ser de Precio Fijo (FP, Suma Global, Precio Fijo Cerrado) el cual trata de adquirir un bien o servicio con requerimientos específicos al tratarse de alimentos para el caso de los insumos de cada kebab.

Según el análisis de compras de los insumos requeridos por cada plato, se escoge este tipo de contrato también pese a que los distribuidores son mayoristas con buenas referencias en la industria alimenticia, partiendo de referentes de diferentes restaurantes en el sector, en donde para su escogencia se realizó un estudio basado en: economía, precio, servicio, calidad y tiempo de entrega, dejando todo esto establecido en un contrato por cada proveedor: vegetales, carnes, pan, quesos, productos de canasta, desechables.

Trayendo las siguientes ventajas:

- Se establece un precio fijo con el proveedor por un lapso de tiempo en donde la calidad va a ser igual al precio pactado desde el inicio trayendo por ventaja un buen producto a la cadena y al proveedor por competencia un cliente nuevo.
- Se tiene estabilidad por el tiempo pactado en el contrato.
- Si los costos son más que la cantidad acordada, el proveedor debe correr con los costos adicionales. Por lo tanto, Brocheta Gourmet tiene el menor riesgo de costo.

#### **3.3.8.4. Criterios de contratación, ejecución y control de compras y contratos.**

Para el Proyecto Brocheta Gourmet se declaran los siguientes criterios de control de las compras y adquisiciones de bienes o servicios asociados al proyecto y las órdenes de compra.

**Tabla 78.** Criterios de control de compras

| <b>Criterios</b>       | <b>Definición</b>   | <b>Ponderación</b> |
|------------------------|---|--------------------|
| Devolución             | Son los ítems que son devueltos al proveedor por no cumplir con las especificaciones pactadas.        | 20%                |
| Variación en el precio | Son los cambios de precio que se dan por parte del proveedor dentro de las vigencias de los contratos | 15%                |



| <b>Criterios</b> | <b>Definición</b>  | <b>Ponderación</b> |
|------------------|--|--------------------|
| Cumplimiento     | Es el porcentaje de los artículos establecidos y entregados por el proveedor, en lo referente a entregas parciales o totales de una orden de compra  | 25%                |
| Reclamos         | Son todas aquellas inconformidades del cliente interno con el insumo recibido y que registra una no conformidad.   | 15%                |
| Servicio         | Es la capacidad que tiene un proveedor para satisfacer nuestros requerimientos y necesidades considerando los siguientes atributos:<br><br>Optimo servicio al cliente traducido en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas claras y oportunas</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Exactitud</li> <li>• Eficiencia y eficacia en la solución de interrogantes.</li> </ul> | 25%                |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 79.** Ponderación de orden de compra

| <b>Criterio</b>        | <b>Nota</b> | <b>Descripción</b>   |
|------------------------|-------------|--|
| Devolución             | 5           | Cumplió con el 100% de las especificaciones pactadas               |
|                        | 4           | Cumplió con el 90% de las especificaciones pactadas                |
|                        | 3           | Cumplió con el 80% de las especificaciones pactadas                |
|                        | 2           | Cumplió con el 70% de las especificaciones pactadas                |
|                        | 1           | Cumplió con el 60% de las especificaciones pactadas                |
| Variación en el precio | 5           | Se mantuvo el precio del producto durante la vigencia del contrato |
|                        | 3           | Vario el precio del producto por IPC                               |

| Criterio     | Nota | Descripción  |
|--------------|------|--|
| Cumplimiento | 1    | Se aumentó el precio del producto mayor al IPC                                       |
|              | 5    | Entrego el 100% de la O.C en los tiempos definidos                                   |
|              | 4    | Entrego el 100% de la O.C pero tres días tarde                                       |
|              | 3    | Entrego el 80% de la O.C   |
|              | 2    | Entrego el 70% de la O.C   |
| Reclamos     | 1    | Entrego el 60% de la O.C   |
|              | 5    | No tuvo reclamaciones frente a los artículos establecidos                            |
|              | 3    | Tuvo 10% de reclamaciones frente a los artículos establecidos                        |
| Servicio     | 1    | Tuvo 30% de reclamaciones frente a los artículos establecidos                        |
|              | 5    | Brinda respuestas claras y oportunas – exactas y eficientes a lo establecido         |
|              | 3    | Demoras en las respuestas claras y oportunas – exactas y eficientes a lo establecido |
|              | 1    | No responde a lo solicitado  |

(“Construcción del autor”)

### 3.3.8.5. Cronograma de compras con la asignación de responsable.

Las compras estarán a cargo del gerente de proyecto y se realizarán posterior a la identificación y selección de los proveedores correspondientes.

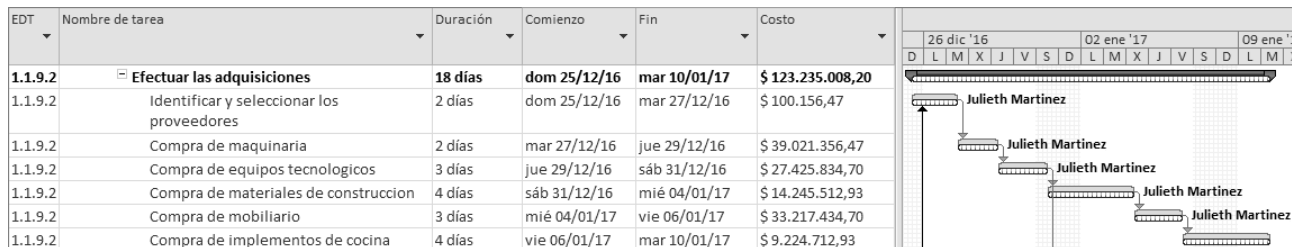


Figura 45. Cronograma de compras

(“Construcción del autor”)

3.3.8.6. *Definición de adquisiciones.***Tabla 80.** Matriz adquisición de insumos

| <i>Insumos</i>  |  |  |               |                                 |                      |                                       |                         |
|-----------------|--|--|---------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Adquisiciones   | SOW  | Justificación  | Tipo Contrato | Costo Unidad                    | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución                       | Documentos Contratación |
| Pan Servilleta  | Distribuidor Boyacá Bimbo, con medidas estándar, entre 12*12 lamina  | Necesarios pese a ser el insumo que envuelve el producto   | Precio Fijo   | \$ 5.000/unid * 12 = \$60.000   | 240                  | Semanales<br>Entrega martes: 10:00 am | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Pan Pita        | Distribuidor Boyacá Bimbo masa de pan, la cual es la característica principal del producto por su sabor y textura del medio oriente            | Necesarios pese a ser uno de los ingredientes principales producto   | Precio Fijo   | \$750/ unid * 300 = \$225.000   | 900                  | Semanales<br>Entrega martes: 10:00 am | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Queso Bloque    | IBEL Belén Boyacá, tajado, único distribuidor pese a su calidad 20 * 8*8   | Utilizado para la mayoría de los platos que salen con los kebab  | Precio Fijo   | \$27.000/Bloque                 | 108                  | 1Bloque / quincenal                   | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Queso Parmesano | IBEL Belén Boyacá único distribuidor paquete de 5100unidades por 800gr   | Acompañamiento y producto de decoración de cada plato  | Precio Fijo   | \$6.000/unid * 5 = \$30.000     | 120                  | 5 unid paquete / semanal              | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Carne De Res    | La Sevillana, pedidos semanal necesario para su adobo y para el arreglo de la misma, porción de acuerdo al gramaje estandarizado por la cadena | Necesario para la elaboración de cada plato, (insumo necesario)  | Precio Fijo   | \$5.000/ libra * 40 = \$200.000 | 800                  | 40 libras / semanales                 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Carne De Cerdo  | La Sevillana, pedidos semanal necesario para su adobo y para el arreglo de la misma, porción de acuerdo al gramaje estandarizado por la cadena | Necesario para la elaboración de cada plato, (insumo necesario)  | Precio Fijo   | \$13.000/kg * 22 = \$286.000    | 1,144,000            | 22 kilos / semanales                  | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Carne De Pavo   | La Sevillana, pedidos semanal necesario para su adobo y para el arreglo de la misma, porción de acuerdo al gramaje estandarizado por la cadena | Necesario para la elaboración de cada plato, (insumo necesario)  | Precio Fijo   | \$5.000/libra * 40 = \$200.000  | 800                  | 40 libras/ semanales                  | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Pollo           | Mac Pollo ,pedidos semanal necesario para su adobo y para el arreglo de la misma, porción de acuerdo al gramaje estandarizado por la cadena    | Necesario para la elaboración de cada plato, (insumo necesario)  | Precio Fijo   | \$7.000/kg * 30 = \$210.000     | 840                  | 30 kilos / semanales                  | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Lechuga         | La Huerta Campesina, distribuidor, fresco y buenas condiciones de empaquetado y servicio de entrega de calidad                                 | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario  | Precio Fijo   | \$1.250/unid * 12 = \$15.000    | 60                   | 12 unid/ semanales                    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Tomate          | La Huerta Campesina, distribuidor, fresco y buenas condiciones de empaquetado y servicio de entrega de calidad                                 | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario, se le extrae la parte interior y se usa solo su cascara | Precio Fijo   | \$334/unid * 45 = \$15.000      | 60                   | 45 unid/ semanales                    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Cebolla         | La Huerta Campesina, distribuidor, fresco y buenas condiciones de empaquetado y servicio de entrega de calidad                                 | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario, en su mayoría va sofreída                               | Precio Fijo   | \$389/unid * 18 = \$7.000       | 28                   | 18 unid/ semanales                    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Pimentón        | La Huerta Campesina, distribuidor, fresco y buenas condiciones de empaquetado y servicio de entrega de calidad                                 | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario, se le extrae la parte interior y se usa solo su cascara | Precio Fijo   | \$667/unid * 12 = \$8.000       | 32                   | 12 unid/ quincenal                    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Insumos</i>                  |  |  |               |                                 |                      |                          |                         |
|---------------------------------|--|--|---------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|
| Adquisiciones                   | SOW  | Justificación  | Tipo Contrato | Costo Unidad                    | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución          | Documentos Contratación |
| Champiñón                       | La Huerta Campesina<br>Bandeja por 24 unidades                               | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario  | Precio Fijo   | \$12.000/bandeja * 2 = \$24.000 | 96                   | 2 bandejas/ semanales    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Maíz                            | La Huerta Campesina<br>En tarro a base de agua, sal                          | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario  | Precio Fijo   | \$4.600/unid * 10 = \$46.000    | 184                  | 10 unid tarro/ quincenal | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Aceite                          | Pasadena (Cadena boyacense) distribuidor principal, aceite Gourmet litro     | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario, principalmente para sofreír algunos vegetales o carnes                  | Precio Fijo   | \$14.000/litro                  | 56                   | 1 litro/ quincenal       | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Sal                             | Pasadena (Cadena boyacense) distribuidor principal Refisal por libra         | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario  | Precio Fijo   | \$1.000/kg                      | 4                    | 1 kilo/ quincenal        | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Azúcar                          | Pasadena (Cadena boyacense) distribuidor principal, Azúcar Incauca por libra | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario, principalmente en las bebidas   | Precio Fijo   | \$1.640/libra * 5 = \$8.200     | 32,8                 | 5 libras/ quincenal      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Color                           | Pasadena (Cadena boyacense) distribuidor principal color el Rey por 55gramos | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario  | Precio Fijo   | \$1.200/unid * 2 = \$2.400      | 9,6                  | 2 unidades/ quincenales  | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Comino                          | Pasadena (Cadena boyacense) distribuidor principal color el Rey por libra    | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario  | Precio Fijo   | \$1.900/unid                    | 7,6                  | 1 unidad/ quincenal      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Vinagreta                       | Pasadena (Cadena boyacense) Zafrán por litro                                 | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario, principalmente ensaladas  | Precio Fijo   | \$12.000/litro                  | 48                   | 1 litro/ quincenal       | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Especias                        | Pasadena (Cadena boyacense) distribuidor principal color el Rey por libra    | Necesario para la elaboración de cada plato, insumo necesario y primordial a la hora de la elaboración de cada plato                   | Precio Fijo   | \$1.000/unid * 8 = \$8.000      | 32                   | 8 unidades/ mensuales    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Contenedores (Diferente Tamaño) | Distriplast Boyacá Grande, mediano, pequeño 100 unids por tamaño, en icopor  | Necesarios para el empaque de los platos ofrecidos, de diferentes tamaños según sea deseo del cliente o el producto a llevar o empacar | Precio Fijo   | \$200/unid * 300 = \$60.000     | 240                  | 300 unid/ quincenales    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Cucharas                        | Distriplast Boyacá 6 paquetes de 100 cucharas                                | Necesarias para el suministro de los alimentos   | Precio Fijo   | \$40/unid * 600 = \$12.000      | 48                   | 600 unid/ mensuales      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Tenedores                       | Distriplast Boyacá 6 paquetes de 100 tenedores                               | Necesarias para el suministro de los alimentos   | Precio Fijo   | \$25/unid * 600 = \$15.000      | 60                   | 600 unid/ mensuales      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Cuchillos                       | Distriplast Boyacá 6 paquetes de 100 cuchillos                               | Necesarias para el suministro de los alimentos   | Precio Fijo   | \$20/ unid * 600 = \$12.000     | 48                   | 600 unid/ mensuales      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Pitillos                        | Distriplast Boyacá 1 paquete por 500, forrado                                | Necesarias para el suministro de los alimentos   | Precio Fijo   | \$26/unid * 500 = \$13.000      | 52                   | 500 unid/ mensuales      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Insumos</i>         |   |  |               |                                 |                      |                     |                         |
|------------------------|---|--|---------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| Adquisiciones          | SOW                                     | Justificación                                      | Tipo Contrato | Costo Unidad                    | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución     | Documentos Contratación |
| Vasos (Con Logo)       | Distriplast Boyacá con logo de la marca | Necesarias para el servicio de las bebidas         | Precio Fijo   | \$320/unid *<br>600 = \$192.000 | 768                  | 600 unid/ mensuales | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Servilletas (Con Logo) | Distriplast Boyacá con logo de la marca | Necesarias para la limpieza individual del cliente | Precio Fijo   | \$150/unid *<br>800 = \$120.000 | 480                  | 800 unid/ mensuales | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 81.** Matriz de adquisiciones de enseres

| <i>Enseres</i>                           |  |  |                     |                  |                      |  |                         |
|--|--|--|---------------------|------------------|----------------------|--|-------------------------|
| Adquisiciones                            | SOW  | Justificación  | Tipo Contrato       | Costo Unidad     | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución  | Documentos Contratación |
| Horno Shawarma<br>1 unid                 | Capacidad 10Kg de carne.<br>Plato giratorio por motor<br>Quemador infrarrojo 3000Kcal/h. para gas natural o envasado.<br>Cerramiento para mejor conservación de calor y ahorro de energía.<br>Totalmente fácil de desarmar para limpieza<br>Medidas 0,50 cm profundidad x 0,40 cm frente x 0,60 cm alto. | Será el horno encargado de darle el sabor característico al plato por su capacidad de calor al girar la carne dentro de él, en la cual se va a asar por todas partes dándole un sabor parejo                       | Precio Fijo Cerrado | \$1.350.000/unid | 5,400,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado jue 29/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Balanza Digital<br>1 Unid                | Balanza digital PCE-BSH 10000 precisa y económica balanza compacta calibrarle con un rango de pesaje de 10 kg, selección de unidades de pesado (g, kg, oz, lb, ozt, ct...), función de cómputo de piezas interfaz de datos RS-232 y software opcional  | Nos va a ser muy útil en el momento de porcionar cada ingrediente que van a llevar los diferentes tipos de kebab, esta consiste en un sistema computarizado y su plato es de acero lo cual posibilita el buen aseo | Precio Fijo Cerrado | \$94.500/unid    | 378                  | 8 días antes de la apertura oficial, jue 29/12/16                      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Congelador Y Nevera Industrial<br>1 Unid | Armario industrial refrigerado de 700 L, motor en la parte superior, display digital, gran robustez, viene con 3 rejillas de 650x530, temperatura de 0 / +10<br>Peso : 116 Kg  | Congelador nevera donde guardaremos quesos, vegetales, salsas, compartido con el congelador, donde guardaremos carnes y productos que necesiten un nivel de congelación propio de él.                              | Precio Fijo Cerrado | \$2.100.000/unid | 8,400,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado jue 29/12/16 | RFI                     |

| <i>Enseres</i>                                     |   |   |                     |                                   |                      |  |                                     |
|--|---|---|---------------------|-----------------------------------|----------------------|--|-------------------------------------|
| Adquisiciones                                      | SOW   | Justificación   | Tipo Contrato       | Costo Unidad                      | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución  | Documentos Contratación             |
| Congelador Industrial Con Mesón En Acero<br>1 Unid | Exterior de Acero Inoxidable, parte posterior con placa de metal de acero galvanizado<br>Interior de Acero Inoxidable<br>Aislamiento de poliuretano sin CFC inyectado a alta presión con una densidad 36KG/m3   | Por la cantidad de carne que vamos a manejar cada semana se ha de necesitar otro congelador el cual por espacio y funcionalidad ha de ser horizontal, contando con un servicio agregado que es un mesón en acero.                   | Precio Fijo Cerrado | \$1.149.999/unid                  | 4,599,996            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado jue 29/12/16 | RFI                                 |
| Lavaplatos Industrial Con Mesón En Acero<br>1 Unid | Completamente en acero inoxidable con un mesón de medidas 50*12 (incluye tubería)   | Se va a utilizar uno en acero, el cual por si hay algún escape , es más fácil de arreglar e instalar, contando con un mesón de acero ahorrándonos uno para comprar y dejar allí posible losa o algún elemento necesario             | Precio Fijo Cerrado | \$290.000/unid                    | 1,160,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado jue 29/12/16 | RFI                                 |
| Freidor Industrial<br>1 Unid                       | Las freidoras cuentan con un cestillo para sacar los alimentos del aceite y escurrirlos. También con cronómetros con alarma audible, mecanismos automáticos para elevar y sumergir el cestillo en el aceite, dispositivo para evitar que los restos de harina se quemem en el fondo de la cubeta, sistemas de ventilación para mitigar el olor, filtros de aceites para ampliar su vida útil y controles de temperatura mecánicos o electrónicos. | Este va a ser muy útil en la etapa de cada acompañante de los kebab, pese a que son muy rápidos a la hora de ejecución de cualquier acompañamiento como papas a la francesa, casquitos de papa, aritos de cebollas, entre otros     | Precio Fijo Cerrado | \$399.000/unid                    | 1,596,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado jue 29/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Invitación a negociar |
| Licuada Industrial<br>2 Unid                       | Licuada 40 Onzas 5 Velocidades<br>Licuada Profesional, Vaso en Acero Inoxidable<br>Capacidad 1.18 Litros. Color Negra.<br>Dimensiones Alto: 381.00 Milímetros Frente: 203.00  | Se van a usar licuadoras industriales, las cuales son necesarias para la preparación de nuestras bebidas, que en su mayoría han de ser jugos, limonadas o productos 100% naturales, se van a necesitar 2 pese a que se han de dejar | Precio Fijo Cerrado | \$179.990/unid *<br>2 = \$359.980 | 1,440,000            | 8 días antes de la apertura oficial, jue 29/12/16                      | RFI<br>RFQ<br>Contrato              |

| <i>Enseres</i>                  |   |  |                     |                  |                      |   |                         |
|---------------------------------|---|--|---------------------|------------------|----------------------|---|-------------------------|
| Adquisiciones                   | SOW   | Justificación  | Tipo Contrato       | Costo Unidad     | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución                                   | Documentos Contratación |
|                                 | Milímetros  | jugos naturales preparados, pero si es deseo de algún cliente cambiar su bebida por una ofrecida en el menú será posible   |                     |                  |                      |   |                         |
| Kit Cuchillos Cocina<br>1 Juego | Cuchillos con hoja de acero inoxidable. Mando de policarbonato reforzado con fibra de vidrio, inyectado directamente sobre la espiga de la hoja. Afilador con asta de acero inoxidable y mango en polipropileno.  | Kit de cuchillos profesionales, para el corete de vegetales y de las carnes de kebab, serán instalados cerca a los mesones de acero, lo cual posibilita al chef o a sus auxiliares un fácil acceso para el desarrollo de su trabajo            | Precio Fijo Cerrado | \$97.900/juego   | 392                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Cocina Industrial<br>1unidad    | Fabricada completamente en acero inoxidable.4 Quemadores octagonales ó resistencias eléctricas. Asador de 29 x 68 cms. Plancha de 51 x 68 cms. Horno de 66 x 58 x 42 cms. Freidora con capacidad de 3 litros de aceite. Charola de derrames, gratinador y dos anaqueles. Termostato de horno con rango 100 a 300°C. Medidas: 1.71 x 0.79 x 1.00 mts | Una cocina industrial de 8 fogones es necesaria para cualquier preparación de los platos a ofrecer, toda en acero ya que este permite que su limpieza sea más fácil y por su material de acero sirve como agente anti gérmenes y contaminantes | Precio Fijo Cerrado | \$2.500.000/unid | 10,000,000           | 8 días antes de la entrega instalada jue 29/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Kit Ollas Cocina<br>1 Juego     | Hecha totalmente en acero inoxidable, tiene mangos y asas de baquelita antitérmica. El fondo triple distribuye uniformemente el calor y proporciona una cocción más rápida y económica, además de alimentos sabrosos y calientes por más tiempo.  | Se va a manejar un juego de ollas en acero, la cual en la búsqueda de elementos como este encontramos el juego, el cual viene de diferentes tamaños todas con tapas, para que así se pueda preparar cada kebab sin inconveniente alguno        | Precio Fijo Cerrado | \$175.000/juego  | 700                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Enseres</i>                            |   |   |                     |                   |                      |  |   |
|---|---|---|---------------------|-------------------|----------------------|--|---|
| Adquisiciones                             | SOW   | Justificación   | Tipo Contrato       | Costo Unidad      | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución  | Documentos Contratación                         |
| Microondas<br>1 Unid                      | Horno Microondas Sencillo, 1.1 pies cúbicos de capacidad, acabado en acero inoxidable   | Se va a manejar un solo microondas, ya que en si en la preparación de los platos no es indispensable, pero se usara para descongelar algunos alimentos que si se necesitaran, por lo cual el microondas que se comprara deberá tener esta función           | Precio Fijo Cerrado | \$287.000/unid    | 1,148,000            | 8 días antes de la apertura oficial, jue 29/12/16                      | RFI<br>RFQ<br>Contrato                          |
| Estantes<br>Varios Juegos                 | Calidad en acero inoxidable 18/10 (AISI 304). Tubos adicionales atornillados cuadrados o refuerzo que garantiza una perfecta estabilidad. alambre de acero inoxidable o un estante de hoja venden 25 x 25 mm escaleras de tubos cuadrados ajustables cada 150   | Se van a manejar diferentes tipos de estantes de acero, los cuales van a cambiar de diseño y obviamente de costo, pese a que los vamos a usar en diferentes puntos de la cocina para dejar allí: alimentos, productos de la cocina, productos de aseo, etc. | Precio Fijo Cerrado | \$1.969.900/Juego | 7,880,000            | 8 días antes de la apertura oficial, jue 29/12/16                      | RFI<br>RFQ<br>Contrato                          |
| Campana Con Extractor De Olores<br>1 Unid | Una campana extractora, es un electrodoméstico de línea blanca, que tiene un ventilador (extractor) inserto en la carcasa; se coloca encima de la cocina, se utiliza para atrapar la grasa en suspensión en el aire, los productos de combustión, el humo, los olores, el calor, y el vapor del aire mediante una combinación de filtrado | Esta será necesaria para evitar los malos olores dentro de la cocina la cual permite que estos salgan por extracción por su campana principal   | Precio Fijo Cerrado | \$1.200.000/unid  | 4,800,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado jue 29/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Invitación a negociar<br>Contrato |
| Implementos Cocina<br>1 Juego             | Cubiertos en acero, y plástico, espátulas, limpiones  | Se va a comprar un juego de cubiertos de cocina en plástico, ya que estos son fáciles de usar y limpiar sin acumular residuos de comida, que puedan contaminar los productos que han de salir   | Precio Fijo Cerrado | \$89.900/juego    | 360                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17                      | RFI<br>RFQ<br>Contrato                          |



| <i>Enseres</i>               |  |  |                     |                               |                      |   |                         |
|------------------------------|--|--|---------------------|-------------------------------|----------------------|---|-------------------------|
| Adquisiciones                | SOW  | Justificación  | Tipo Contrato       | Costo Unidad                  | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución                                   | Documentos Contratación |
| Sartenes<br>1 Juego          | Protect Steelux Premium tienen el cuerpo exterior de acero 18/10 y la superficie de cocción interior está recubierta de antiadherente protectal patentado por Fissler y libre de PFOA. Es una sartén ideal para freír suavemente | Un juego de sartenes con una capa antiadherente de diferentes tamaños, para sofreír o freír algún alimento en la elaboración de los kebab, cuentan con sus tapas   | Precio Fijo Cerrado | \$78.500/juego                | 314                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Tablas Para Picar<br>1 Juego | De diferente tamaño sea especificado por el cliente grosor de 2 cm<br>Tamaño 20*25, 15*8, 12*16, 8*8 marca tramoyan  | Necesarias para picar los ingredientes que ha de contener el producto kebab, se han de utilizar varias para no alterar el producto o contaminarlos con algún otro que se esté picando en su momento            | Precio Fijo Cerrado | \$84.900/juego                | 340                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Recipientes Plásticos Varios | No se corroe ni se oxida;<br>Durabilidad;<br>Versatilidad y facilidad de manejo<br>Embalaje reutilizable;<br>Material reciclable;<br>Material aséptico e higiénico, por tanto indicado para productos alimenticios.              | Se van a utilizar diferentes tipos de recipientes plásticos como: recipientes de salsas, tasas para las ensaladas, tasas para postres, para palillos, para servilletas, jarras, guardar alimentos, entre otros | Precio Fijo Cerrado | \$52.000/varios               | 208                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Bandejas Varias              | De color café necesariamente, tamaño ideal 18*27   | Se van a manejar bandejas de diferente tamaño para hacer el servicio a la mesa dependiendo de qué tan grande este sea el pedido y para la comodidad de nuestros meseros  | Precio Fijo Cerrado | \$201.900/varias              | 808                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Cuchillo De Kebab            | Cuchillos o para gyros.<br>Ajuste de corte variable de 0 a 10 mm.<br>Diámetro cuchilla de 80 mm.<br>Peso cabeza de 758 gr.<br>Peso completo con adaptador: 3,7 kg.   | Se van a manejar 3 unidades en el comienzo donde 2 se tendrán de reserva por si se daña, pierde, o pierden el filo   | Precio Fijo Cerrado | \$58.900/unid                 | 236                  | 8 días antes de la apertura oficial, mar 10/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Silla Plástica 2 Unid        | Ergonómica de plexos, color negra, talle medio   | Sillas plásticas, diferentes a las del salón principal, estas son única y exclusivamente para el personal,   | Precio Fijo Cerrado | \$22.900/unid *2<br>=\$45.800 | 183,2                | 8 días antes de la apertura oficial, vie 06/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Enseres</i> |     |                       |               |              |                      |                 |                         |
|----------------|-----|-----------------------|---------------|--------------|----------------------|-----------------|-------------------------|
| Adquisiciones  | SOW | Justificación         | Tipo Contrato | Costo Unidad | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución | Documentos Contratación |
|                |     | ubicadas en la cocina |               |              |                      |                 |                         |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 82.** Matriz de adquisiciones de amueblamiento local

| <i>Amueblamiento local</i> |   |  |               |                 |                      |   |                         |
|----------------------------|---|--|---------------|-----------------|----------------------|---|-------------------------|
| Adquisiciones              | SOW   | Justificación  | Tipo Contrato | Costo Unidad    | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución                                   | Documentos Contratación |
| Escritorio<br>1 Unid       | Escritorio ejecutivo de moderno diseño. Opcionalmente se puede agregar el retorno H165. Cubierta de melanina resistente a rayones y quemaduras, con estructura metálica. Empaque: Caja Uno: Frente: 0.98, fondo: 1.905 alto: 0.10 mts, Caja Dos: Frente: 0.765, fondo: 0.93 alto: 0.16 mts, Volumen: 0.30 mts³, Peso: 76.5 kgs. | Será necesario para la oficina que dispondrá el gerente en el restaurante  | Precio Fijo   | \$220.000/unid  | 880                  | 8 días antes de la apertura oficial, vie 06/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Silla Oficina<br>1 Unid    | Asenti Silla Computador Realdo Con Brazos Malla Negro SKU: 258790   | Será necesario para la oficina que dispondrá el gerente en el restaurante  | Precio Fijo   | \$120.000/unid  | 480                  | 8 días antes de la apertura oficial, vie 06/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Kit Oficina<br>1 Juego     | Resma papel tamaño carta, porta esferos, lápices, esferos, cinta de mascarar, cinta transparente, reglas, resaltadores, engrapadora , ganchos   | Será necesario para la oficina que dispondrá el gerente en el restaurante, para llevar adecuadamente el papeleo del personal | Precio Fijo   | \$216.900/juego | 868                  | 8 días antes de la apertura oficial, vie 06/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Amueblamiento local</i>  |   |   |               |                |                      |  |                         |
|-----------------------------|---|---|---------------|----------------|----------------------|--|-------------------------|
| Adquisiciones               | SOW   | Justificación   | Tipo Contrato | Costo Unidad   | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución  | Documentos Contratación |
| Computador                  | Dual core de 3.00ghz<br>3gb ram<br>500de disco<br>Windows 7<br>1gb de video<br>puede ser integrada  | Será necesario para la oficina que dispondrá el gerente en el restaurante, para llevar adecuadamente el papeleo del personal  | Precio Fijo   | \$399.000/unid | 1,596,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado sáb 31/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Teléfono<br>1 Unid          | identificador de llamadas<br>DTMF/FSK<br>Pantalla<br>Pantalla iluminada<br>Tiempo de duración de llamada<br>Personalización de auricular<br>Especificación del display<br>Alfa-numérico, 14 segmentos   | Va a estar ubicado en la caja, donde quien hará uso exclusivo de él va a ser el administrador , quien maneja la caja y contara con una balaca para no generar ningún inconveniente al momento de recibir la llamada, solo se usara para atender llamadas de domicilio o solicitar algún pedido a contratistas | Precio Fijo   | \$89.999/unid  | 360                  | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado sáb 31/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Sistema De Sonido<br>1 Unid | Diseño portátil, configuración<br>Diseño portátil del MHC-GT4D.<br>Conectividad Bluetooth@ sencilla con One-touch con NFC<br>S-Force Front Surround crea un sonido cinematográfico<br>Transmite y controla directamente desde tu smartphone con SongPal y Fiestable | Se va a manejar un sistema en donde los parlantes estarán ubicados en el techo, para que no habla problemas de movilidad y su consola principal estará en la caja la cual contiene puertos donde por gusto del cliente podremos ofrecer su música si es su deseo  | Precio Fijo   | \$249.990/unid | 1,000,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado sáb 31/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Computador PCCaja<br>1 Unid | Dual core de 3.00ghz<br>3gb ram<br>500de disco<br>windows 7<br>1gb de video<br>puede ser integrada + sistea de monitoreo del restaurante  | Va a ser usado a la hora que un cliente no quiera hacer su servicio en la Tablet o simplemente allí aparecerá la cuenta del pedido, y es el lugar donde se le entregara factura al consumidor , allí realizara su pago en efectivo pese a que cada mesa va a contar con su datafono                           | Precio Fijo   | \$849.900/unid | 3,400,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado sáb 31/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| Amueblamiento local  |   |  |               |                                    |                      |  |                         |
|--|---|--|---------------|------------------------------------|----------------------|--|-------------------------|
| Adquisiciones  | SOW   | Justificación  | Tipo Contrato | Costo Unidad                       | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución  | Documentos Contratación |
| Impresora<br>1 Unid  | Phaser 3635MFP<br>Impresora multifunción monocromo<br>Impresión, copia, escaneado en color y correo electrónico,<br>Pantalla táctil a todo color de fácil uso   | Vamos a manejar una impresora la cual va a estar ubicada en la caja en donde a la hora del pago el cliente ha de obtener su factura, obligación del restaurante generar factura  | Precio Fijo   | \$605.000/unid                     | 2,420,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado sáb 31/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Mobiliario Urbano Del Sal6n Social<br>Alfombras<br>Cuadros | Mesas (4 personas)<br>90 x90 cm<br>Cuadradas<br>Sillas Alto:45 cm.<br>Asiento:45 cm.<br>aprox<br>Tableros Rectangulares, (8 pax. 60 x 1'80 cm                   | El mobiliario del sal6n social, ha de estar compuesto con una serie de sillones que han de ocupar las partes lateral del sal6n y al frente se han de encontrar las mesas y sillas para ahorrar espacio<br>Se contara con una zona de confort del medio oriente tipo sala en alfombra, en donde encontraremos que su decoraci6n ha de estar inspirada en estas, en sus telas suaves y finas             | Precio Fijo   | \$3.505.000/unid                   | 14,020,000           | 8 d6as antes de la apertura oficial,vie 06/01/17                       | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Tv<br>Varios   | Televisor Led 32j4000 Samsung High Definition Entrada Hdmi  | Se va a emplear un tv en la cocina donde desde la pantalla los chef van a ver las ordenes generadas, los dem6as van a estar distribuidos en la zona de comidas del restaurante, haciendo publicidad  | Precio Fijo   | \$860.000/unid<br>*5 = \$4.300.000 | 17,200,000           | 8 d6as antes de la apertura oficial, se entrega instalado s6b 31/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Tablets<br>Varias  | Velocidad CPU 1,2 GHz<br>Tipo CPU Quad-Core<br>Tama6o 7" (177,7 mm)<br>Resoluci6n 1.280 x 800 (WXGA)<br>Tecnolog6a TFT<br>N6mero de colores 16 M<br>S Pen<br>No | La innovaci6n de las tarjetas electr6nicas como men6u va a ser el plus tecnol6gico de Brocheta Gourmet para mostramos como empresa que quiere innovar en el sector no solo ofreciendo un men6u novedoso tra6do desde el medio oriente si no actualiz6ndonos en servicio, las cuales van a estar en cada mesa donde el cliente hace su pedido desde la Tablet y llega a nuestra cocina directamente sin | Precio Fijo   | \$300.000/unid*15 = \$4.500.000    | 18,000,000           | 8 d6as antes de la apertura oficial, se entrega instalado s6b 31/12/16 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Amueblamiento local</i> |  |   |               |                                   |                      |   |                         |
|----------------------------|--|---|---------------|-----------------------------------|----------------------|---|-------------------------|
| Adquisiciones              | SOW  | Justificación   | Tipo Contrato | Costo Unidad                      | Costo 4 Restaurantes | Plazo Ejecución   | Documentos Contratación |
|                            |  | verse afectados por la incomodidad que generaría un mesero al esperar su orden  |               |                                   |                      |   |                         |
| Mesas Bebe<br>3 Unid       | Para niños entre 3 a 7 años de edad máximo, diseño ajustable, fáciles de cargar, material plastico, fabricantes plexo  | Indispensable para la comodidad tanto de los bebes como de nuestros clientes, para tener armonía a la hora comer en familia, se van a tener 3 en el restaurante ubicadas todas en un mismo sitio y trasladadas a la mesa del cliente por nuestros meseros                                 | Precio Fijo   | \$107.900/ unid<br>*3 = \$323.000 | 1,292,000            | 8 días antes de la apertura oficial, vie<br>06/01/17                      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Kit Primeros Auxilios      | Antifaz o almohadilla para cubrir los ojos<br>Rollo de cinta dérmica adhesiva<br>Vendas elásticas (nombres de marca: ACE, Cobán u otros)<br>para vendar lesiones en la muñeca, codo, tobillo y rodilla (de 3 a 4 pulgadas de ancho) Férula de aluminio para dedos<br>Jeringa y cuchara para administrar dosis específicas de medicamentos.<br>Termómetro | Indispensable en el restaurante, ya que nuestros empleados por su oficio son próximos a sufrir de algún tipo de riesgo, cortadura, quemadura, se contara con todos los elementos necesarios para sobrellevar y hacer atención temprana a algún percance que llegase a ocurrir             | Precio Fijo   | \$151.900/unid                    | 608                  | 8 días antes de la apertura oficial, vie<br>06/01/17                      | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Publicidad M2              | Se van a usar cajas de acero de diferentes tamaños con balas, las cuales irradian luz día, para permitir la luminosidad de los letreros con los que ofrecemos nuestros menús o hacemos campaña publicitaria visual   | Esta publicidad también le ha de dar cara al restaurante, como dice el dicho todo entra por los ojos, vamos a traer el Medio Oriente a Duitama, donde desde que se entre al restaurante se sienta una cultura totalmente diferente en cuanto a visión, sabor y atención (material banner) | Precio Fijo   | \$897.000/unid                    | 3,588,000            | 8 días antes de la apertura oficial, se entrega instalado vie<br>06/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

(“Construcción del autor”)

**Tabla 83.** Matriz de adquisiciones de adecuación local

| <i>Adecuación local</i>           |  |   |               |                                   |                      |   |                         |
|-----------------------------------|--|---|---------------|-----------------------------------|----------------------|---|-------------------------|
| Adquisiciones                     | SOW  | Justificación   | Tipo Contrato | Costo Unidad                      | Costo 4 restaurantes | Plazo Ejecución   | Documentos Contratación |
| Caja Tacos<br>1 Unid              | Caja taco 6 circuitos Exe  | Se va a ubicar en un punto estratégico, en el que ningún cliente más que los administradores u empleados tengan acceso a ella.  | Precio Fijo   | \$ 15,00                          | 60                   | 2 Días después de haber firmado el contrato de arrendamiento mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Baldosa Cocina<br>M2<br>Azulejos  | Se va a manejar baldosa blanca requerida en todo tipo de cocinas por higiene, con una baldosa antideslizante color negra para el piso, solo en cocina, donde por diseño y decoración colocaremos unos azulejos | Se va a manejar baldosa blanca requerida en todo tipo de cocinas por higiene, con una baldosa antideslizante color negra para el piso, solo en cocina, donde por diseño y decoración colocaremos unos azulejos de color negro | Precio Fijo   | \$35.000 m2                       | 140                  | 5 Días después de haber firmado el contrato de arrendamiento mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Cemento-<br>Arena<br>M2           | Arena De Peña De Pañete Construcción Y Obras, Precio por Metro   | Se necesitara un poco de esta mezcla para cualquier tipo de adecuación o retoque antes de poner en funcionamiento el restaurante  | Precio Fijo   | \$27.500/Bulto<br>* 2 = \$65.000  | 260                  | 2 Días después de haber firmado el contrato de arrendamiento mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Extintor<br>2 Unid                | Se van a manejar 2 extintores los cuales van a estar en el salón del restaurante, se les hará revisión cada 4 meses para posible cambio  | Se van a manejar 2 extintores los cuales van a estar en el salón del restaurante, se les hará revisión cada 4 meses para posible cambio   | Precio Fijo   | \$45.000/unid                     | 150                  | 8 días antes de la apertura oficial, mié 04/01/17                         | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Sanitarios                        | Ferrum Inodoro corto Adriática Plus SKU:177422-  | Se van a manejar 3 sanitarios unos para los baños de mujeres y otro para los de hombres , cada cual con su respectiva grifería y espejos, se compra por juego   | Precio Fijo   | \$140.000/unid<br>*6 = \$840.000  | 3,360,000            | 8 días antes de la apertura oficial, mié 04/01/17                         | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Lavamanos                         | MODULO   Lavabo Lavabo rectangular Fabricante Technova Colección Modulo Dimensiones L 70 - 260 cm  | y 3 lavamanos unos para los baños de mujeres y otro para los de hombres , cada cual con su respectiva grifería y espejos, se compra por juego   | Precio Fijo   | \$42.400/ unid *<br>6 = \$254.400 | 1,017,600            | 8 días antes de la apertura oficial, mié 04/01/17                         | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Encendedor-<br>Apagador<br>Varios | Legrand Tomacorriente gfci blanco living light SKU: 223860   | Este modelo va ser muy necesario e indispensable en el funcionamiento eléctrico del restaurante se van a  | Precio Fijo   | \$5.000/unid * 8<br>= \$40.000    | 160                  | 2 Días después de haber firmado el contrato de                            | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Adecuación local</i> |  |   |               |                  |                      |   |                         |
|-------------------------|--|---|---------------|------------------|----------------------|---|-------------------------|
| Adquisiciones           | SOW  | Justificación   | Tipo Contrato | Costo Unidad     | Costo 4 restaurantes | Plazo Ejecución   | Documentos Contratación |
|                         |  | manejar varios de acuerdo a las especificaciones técnicas de los planos eléctricos  |               |                  |                      | arrendamiento mié 04/01/17  |                         |
| Pintura                 | Se va a generar a todo el salón compra por m2  | Las pinturas que necesitaremos para la adecuación del local han de ser para cocina blanca, para la gerencia colores neutro que demarquen la zona ya pueden ser blanco y café, el salón ha de contar con una base de color blanca o café que sirva de antepecho ya que por encima de este va a estar el estuco     | Precio Fijo   | \$ 100,000.00    | 400                  | 2 Días después de haber firmado el contrato de arrendamiento mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Estuco Plástico         | Su uso principal para daños ocasionados en el salón durante adecuación   | Se va a manejar estuco pese a las características que este posee en cuanto a su textura y brillo, lo cual alcanza a los colores que queremos represente el restaurante pese a su cultura y tradición de nombre y producto   | Precio Fijo   | \$ 15,000.00     | 60                   | 2 Días después de haber firmado el contrato de arrendamiento mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Tubería                 | Tubo Pvc Sanitario 2 X 6mt Celta Technologiestrade Sas   | Se va a utilizar oda la tubería en pvc por ser más económica y más fácil de usar que la de gres, estas tuberías van para parte hidráulica sanitaria y eléctrica   | Precio Fijo   | \$41.200         | 164,8                | 2 Días después de haber firmado el contrato de arrendamiento mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Luminaria-Balas Varios  | IP:20<br>Uso: Interior<br>Tipo de Bombilla: LED<br>Voltaje de Entrada: Revisar<br>Especificación Técnica<br>Colores disponibles: Blanco                              | Este tipo de luminaria va a estar anclado al techo, irradiando luz día, van a estar en los tipos de escenarios que están en la planta, gerencia, cocina ,salón principal, debido a la ubicación del restaurante en el día vamos a recibir demasiada luz natural lo cual hace que su uso sea solamente en la noche | Precio Fijo   | \$620.000/varios | 2,480,000            | 15 Días después de haber firmado el contrato de arrendamiento 04/01/17    | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Cámaras 1 Juego         | Dokpav® IVY Cámara de red SX01 H.264 720p, visión nocturna, cámara de vigilancia, transmisión de audio, llamada bidireccional, tarjetero para teléfono móvil- Blanco | Se a tener en el restaurante un juego de 6 cámaras las cuales van a estar repartidas 2 en la cocina, una en gerencia y 3 en el salón del restaurante donde una se situara   | Precio Fijo   | \$970.000/juego  | 3,880,000            | 8 días antes de la apertura oficial, sáb 31/12/16                         | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

| <i>Adecuación local</i>                   |   |   |               |                                   |                      |   |                         |
|---|---|---|---------------|-----------------------------------|----------------------|---|-------------------------|
| Adquisiciones                             | SOW   | Justificación   | Tipo Contrato | Costo Unidad                      | Costo 4 restaurantes | Plazo Ejecución                                   | Documentos Contratación |
|   |   | enfocando la caja   |               |                                   |                      |   |                         |
| Lockers<br>3 Unid                         | Locker De 3, 4,6 Y 9 Compartimentos   | Van a ser de uso netamente de nuestros empleados, donde desde allí se fomentara el orden que se ha de tener dentro del restaurante, hay modelos diferentes uno para las personas que estarán diariamente allí y otro para los de paso | Precio Fijo   | \$78.334/unid<br>*3 = \$235.000   | 940                  | 8 días antes de la apertura oficial, mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Papeleras<br>Cocina<br>1 Unid             | Se han de usar papeleras con tapa que no dejen salir olores las cuales han de estar divididas por elementos orgánicos reciclables y vidrios | Las papeleras en si van a ser de plástico las cuales se puedan asear contantemente  | Precio Fijo   | \$135.000/unid                    | 540                  | 8 días antes de la apertura oficial, mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Papeleras<br>Salón<br>Principal<br>3 Unid | Papeleras salón principal que identifiquen el tipo de desecho que se ha de botar  | serán usadas en el salón principal, cuando la persona termine su comida puede dejar los desechos en las papeleras las cuales van a estar distribuidas en diferentes puntos del área social  | Precio Fijo   | \$120.000/unid<br>* 3 = \$360.000 | 1,440,000            | 8 días antes de la apertura oficial, mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |
| Productos<br>Aseo<br>1 Juego              | Escobas, traperos, recogedores, limpiones, líquidos desinfectantes, jabones, cepillos, esponjas, limpiavidrios, rejillas                    | La higiene prima en el lugar de trabajo, donde se contara con cualquier tipo de líquido y desinfectante, también entran allí elementos de limpieza como cepillos, esponjas, baldes, guantes   | Precio Fijo   | \$100.000/juego                   | 400                  | 8 días antes de la apertura oficial, mié 04/01/17 | RFI<br>RFQ<br>Contrato  |

(“Construcción del autor”)

### **3.3.8.7. Documentación de adquisición normalizada.**

Para ayudar a simplificar las tareas de adquisición, utilizaremos la documentación estándar para todos los pasos del proceso de gestión de las adquisiciones. Ellos proporcionan un nivel adecuado de detalle que permita una comparación más fácil de propuestas, más exacta de precios, respuestas más detalladas, y una gestión más efectiva de los contratos y proveedores. Entre los documentos a utilizar se encuentran:







|   |   |  |  |   |  |
|---|---|--|--|---|--|
|  | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>ADQUISICIONES RFI</b></p> |  |  | <p align="center"><b>Código</b><br/>ADQ-RFI-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |  |
|   |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |   |  |  |   |  |
|   |   |  |  |   |  |
| <p align="center"><b>ELABORÓ</b><br/>Jhon Bustamante<br/>Director Financiero</p>  |   | <p align="center"><b>REVISÓ</b><br/>Julieth Martínez<br/>Gerente de Proyecto</p> |  | <p align="center"><b>APROBÓ</b><br/>Wilmer Contreras<br/>Director de Comunicaciones y Logística</p>               |  |

("Construcción del autor")

b) RFQ: La solicitud de cotización (RFQ) es, por otra parte, una petición para conocer el precio de que ofrece el proveedor. Sera utilizado para establecer compromisos con los proveedores acerca de fijación de precios, hitos de entrega, cantidad, servicios y calidad de los productos. La respuesta al documento RFQ debe responder a los requisitos exigidos por Brocheta Gourmet, aunque por otra parte, este documento no obliga a que adquiramos ese producto. Es decir, se será libre de negociar con los proveedores que quiera pero el proveedor está atado por el presupuesto que se establezca en la solicitud.

**Tabla 85.** Formato de adquisiciones RFQ

|   |   |  |                       |                    |
|---|---|--|-----------------------|--------------------|
|  | <p><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p><b>ADQUISICIONES RFQ</b></p> | <p><b>Código</b><br/>ADQ-RFQ-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |                       |                    |
| <b>SOLICITUD DE COTIZACION RFQ</b>  |   |  |                       |                    |
| SEÑORES INTERESADOS EN PARTICIPAR EN EL PROCESO                                   | FECHA:  |  |                       |                    |
|   | REFERENCIA:   |  |                       |                    |
| <b>TIPO SOLICITUD</b>   |   |  |                       |                    |
| Condiciones De Entrega  |   |  |                       |                    |
| Dirección Exacta De La Entrega  |   |  |                       |                    |
| Fecha Y Hora De Entrega   |   |  |                       |                    |
| Moneda De Cotización  |   |  |                       |                    |
| IVA Sobre El Precio Cotizado  |   |  |                       |                    |
| Garantía Proveedor  |   |  |                       |                    |
| Fecha Límite De Presentación De La Documentación                                  |   |  |                       |                    |
| Toda La Documentación, Incluidos Catálogos, Instrucciones Y Manuales              |   |  |                       |                    |
| Documentos Que Deberán Presentarse  |   |  |                       |                    |
| Condiciones De Pago   |   |  |                       |                    |
| Criterios De Evaluación   |   |  |                       |                    |
| Tipo De Contrato Que Deberá Firmarse  |   |  |                       |                    |
| <b>ITEM</b>   | <b>DESCRIPCION</b>  | <b>CANTIDAD</b>  | <b>VALOR UNITARIO</b> | <b>VALOR TOTAL</b> |
|   |   |  |                       |                    |
|   |   |  |                       |                    |
|   |   |  |                       |                    |
| <b>ESPECIFICACIONES MINIMAS SOLICITADAS</b>                                       | <b>ESPECIFICACIONES OFRECIDAS POR EL PROVEEDOR</b>  |  |                       |                    |
|   |   |  |                       |                    |
|   |   |  |                       |                    |

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>ADQUISICIONES RFQ</b></p> | <p><b>Código</b><br/>ADQ-RFQ-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p>  |
|   |   |   |
|   |   |   |
| <p align="center"><b>OBSERVACIONES</b></p>  |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |
| <p align="center"><b>ELABORÓ</b><br/>Jhon Bustamante<br/>Director Financiero</p>  | <p align="center"><b>REVISÓ</b><br/>Julieth Martínez<br/>Gerente de Proyecto</p>  | <p align="center"><b>APROBÓ</b><br/>Wilmer Contreras<br/>Director de Comunicaciones y Logística</p> |

("Construcción del autor")

c) Contratos: Con este documento cerraremos el acuerdo final para establecer la adquisición entre las dos partes, donde se aceptaran ciertas obligaciones y derechos sobre los productos adquirir. Se fijaran diversas cláusulas en las que primen incumplimiento por cualquiera de las dos partes, regidos por la normatividad colombiana.

### **3.3.9. Plan de gestión de interesados.**

#### **3.3.9.1. *Enfoque de la gestión de los interesados.***

La estrategia de gestión de las partes interesadas del proyecto será utilizada para identificar y clasificar a los interesados en el proyecto; determinar intereses e influencias que puedan afectar positiva o negativamente, y analizar el enfoque de la gestión y metodología de comunicación para los interesados en el proyecto. En ellos se encuentran los recursos necesarios para sobrellevar cualquier dificultad que se encuentre, debido a que cada uno tendrá una función específica, lo cual generará un recurso alternativo si se presentan fallas durante la ejecución del proyecto.

En este apartado principalmente se identifican y se muestran las funciones de los interesados, el apoyo y la ayuda que representarán para el proyecto, con la intención de generar un impacto positivo en las relaciones y el buen funcionamiento de Brocheta Gourmet. Esto será la base de crecimiento y desarrollo de la cadena departamental con miras a ser una cadena nacional representativa del país.

#### **3.3.9.2. *Identificación y categorización de interesados.***

Se lleva a cabo una sesión de lluvia de ideas con el fin de identificar a las partes interesadas para el proyecto. Se discute entre el equipo del proyecto los actores principales involucrados en la planificación y ejecución del proyecto para llevar a cabo el posicionamiento de la marca Brocheta Gourmet. Se analiza cuáles serán las partes internas del proyecto y cuáles serán las externas; para ello se utilizan los siguientes criterios:

- ¿Afectará directa o indirectamente el proyecto?
- ¿Qué tanta influencia tiene sobre el proyecto?
- ¿Qué impactos tiene sobre los recursos del proyecto?

- ¿Afectara positiva o negativamente el proyecto?

Cualquier ente o persona que cumpla con uno o más de los criterios anteriores serán identificados como una parte interesada del proyecto. Las partes interesadas de la misma organización se agruparán para simplificar la comunicación y la gestión de las partes interesadas.

**Tabla 86.** Matriz de involucrados

| Registro de interesados |                    |   |                                  |  |                                   | Evaluación   |  |                      |                       | Clasificación     |                            |
|-------------------------|--------------------|---|----------------------------------|--|-----------------------------------|--|--|----------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|
| ID                      | Rol en el proyecto | Empresa y puesto  | Localización                     | Información de contacto  | Nivel de comunicación             | Requerimientos primordiales  | Expectativas principales                         | Influencia potencial | Fase de mayor interés | Interno / Externo | Apoyo / Neutral / Opositor |
| I01                     | Competencia        | El corral y Subway  | Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso | N/A  | Iterativa                         | N/A  | Atraer mercado participativo de dichos productos | Bajo                 | Ejecución             | Externo           | Opositor                   |
| I02                     | Proveedor          | Ibel (quesos), La Sevillana (carnes), la huerta (frutas y verduras) Pita (Bimbo distribuidor) | Boyacá                           | Dirección, e-mail, teléfono fijo, celular, fax                   | frecuente, iterativa y de formato | Cumplimiento, calidad, economía                                      | Calidad, tiempo de entrega, estado del producto  | Media                | Ejecución             | Externo           | Apoyo/Neutro               |
| I03                     | Clientes           | N/A   | Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso | N/A  | Frecuente                         | Servicio, Calidad, Innovación  | Satisfacer al cliente                            | Alta                 | Ejecución             | Externo           | Apoyo/Neutro y Opositor    |
| I04                     | Empleados          | Entes potenciales del departamento primordialmente  | Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso | Dirección, e-mail, teléfono fijo, celular, fax                   | frecuente, iterativa y de formato | Conocimiento del producto, experiencia, buenas relaciones personales | Atención, compromiso, higiene                    | Alta                 | Ejecución             | Interno           | Apoyo/Neutro               |
| I05                     | Socios accionistas | Gerente de proyecto, Director financiero y Director de Comunicaciones y Logística             | Bogotá y Boyacá                  | Dirección, e-mail, teléfono fijo, celular, fax                   | frecuente, iterativa y de formato | Compromiso con la cadena, cumplimiento de reuniones                  | Crecimiento de la cadena en el departamento      | Alta                 | Todo el Proyecto      | Interno           | Apoyo                      |
| I06                     | Entes de control   | Secretaria de salud del departamento / funcionario  | Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso | Dirección de oficina de control departamental y a nivel ciudades | frecuente, iterativa y de formato | Cambios en la estructura funcional y organizacional a nivel empresa  | Hacer a cabalidad el cumplimiento de la norma    | Alta                 | Ejecución             | Externo           | Apoyo/Neutro               |

(“Construcción del autor”)

### 3.3.9.3. *Interesados clave.*

Se identifican a los principales involucrados que tienen el mayor interés en el proyecto y que grado de poder pueden tener. Estos actores clave serán aquellos que requieren mayor cantidad de comunicación y gestión. Una vez identificados, se ubicaran dentro de una matriz de poder – interés para analizar el nivel de importancia con el que cuenta cada uno. Luego se identificarán su rol dentro del proyecto y se analizará el nivel de comunicación con cada uno de estos para llevar a cabo con éxito el desarrollo de este proyecto.

### 3.3.9.4. *Análisis de interesados.*

Una vez que se hayan identificado todas las partes interesadas del proyecto, el equipo del proyecto clasificará y analizará el rol de cada interesado. El propósito de este análisis es determinar el nivel de poder e interés de las partes interesadas, para así planificar el enfoque de gestión para cada parte interesada y determinar los niveles adecuados de comunicación y participación que cada parte interesada tendrá en el proyecto. A continuación se establecen los interesados del proyecto y se clasifican en externos e internos mediante la siguiente tabla:

**Tabla 87.** Interesados clave

| <b>ID</b> | <b>Interesado</b>  | <b>Clasificación</b> |
|-----------|--------------------|----------------------|
| I01       | Competencia        | Externo              |
| I02       | Proveedor          | Externo              |
| I03       | Clientes           | Externo              |
| I04       | Empleados          | Interno              |
| I05       | Socios accionistas | Interno              |
| I06       | Entes de control   | Externo              |

(“Construcción del autor”)

Una vez que todas las partes interesadas se han categorizado, se utiliza el una matriz de poder - interés para ilustrar el impacto potencial que cada involucrado puede tener en el proyecto. En la siguiente matriz se ubica a cada interesado según el nivel establecido por el equipo de proyecto:



**Figura 46.** Matriz poder - interés

(“Construcción del autor”)

La matriz de análisis de las partes interesadas se utilizará para captar las preocupaciones de las partes interesadas, el nivel de participación y la estrategia de gestión basada en el análisis de las partes interesadas y la matriz de poder / interés anterior.

La matriz de análisis de las partes interesadas se revisará y actualizará a lo largo de la duración del proyecto a fin de captar cualquier nueva preocupación o estrategia de gestión de los interesados directos:

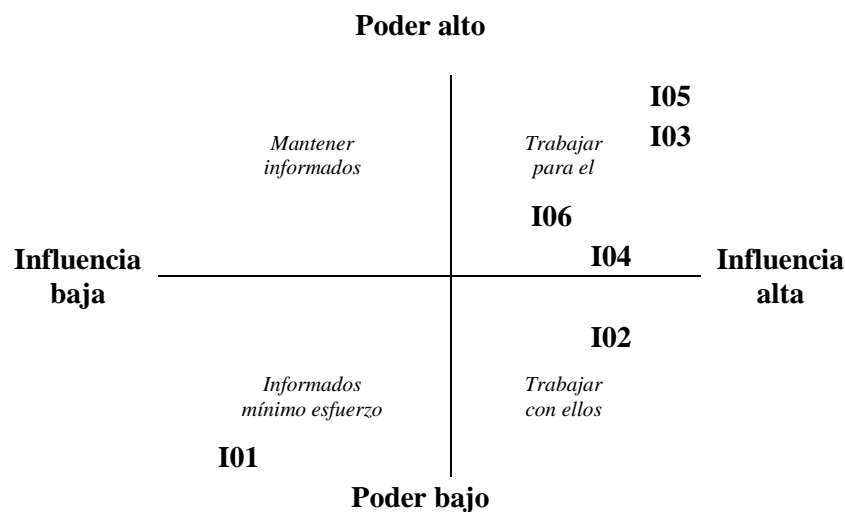


**Tabla 88.** Matriz de análisis de interesados

| ID  | Interesado         | Rol   | Nivel de comunicación             |
|-----|--------------------|---|-----------------------------------|
| I01 | Competencia        | En las principales ciudades del departamento de Boyacá, encontramos la inclusión de marcas de nivel nacional e internacional como El Corral, Sub-Way, Frisby, Kokoriko, Pizza Nostra, las cuales hacen competencia de marca.  | Iterativa                         |
| I02 | Proveedor          | Son quienes estarán al servicio de Brocheta Gourmet ofreciendo calidad y variedad de los mejores productos para la elaboración de los productos; serán las personas encargadas de surtir las despensas semanalmente, con horarios específicos de entrega a los restaurantes del departamento (seleccionados por cumplimiento y calidad) | frecuente, iterativa y de formato |
| I03 | Clientes           | Personas ubicadas en estratos 3, 4 y 5, quienes están dispuestas a comer nutritivo, que desean cuidar su cuerpo, que desean probar algo diferente.  | frecuente                         |
| I04 | Empleados          | Personal primordial para los restaurantes, encargados del servicio de atención al cliente, preparación de alimentos y contabilidad diaria de cada punto.  | frecuente, iterativa y de formato |
| I05 | Socios accionistas | Personas que serán informadas sobre la toma de cualquier decisión de la cadena, la cual los pueda afectar tanto positiva como negativamente.  | frecuente, iterativa y de formato |
| I06 | Entes de Control   | Serán las personas encargadas del monitoreo del restaurante, haciendo cumplir con todas las normas de sanidad y seguridad industrial  | frecuente, iterativa y de formato |

(“Construcción del autor”)

**3.3.9.5. Matriz de interesados.**



**Figura 47.** Matriz poder – influencia de interesados

(“Construcción del autor”)

**3.3.9.6. Matriz dependencia influencia.**

|                             |                                    |   |
|-----------------------------|------------------------------------|---|
| <b>Influencia<br/>media</b> | <i>Zona de poder</i><br><b>I06</b> | <i>Zona de enlace</i><br><b>I05</b><br><b>I03</b><br><b>I04</b> |
|                             | <i>Zona autónoma</i><br><b>I01</b> | <b>I02</b><br><i>Zona de salida</i>                             |
|                             | <b>Dependencia<br/>media</b>       |   |

**Figura 48.** Matriz dependencia – influencia de interesados

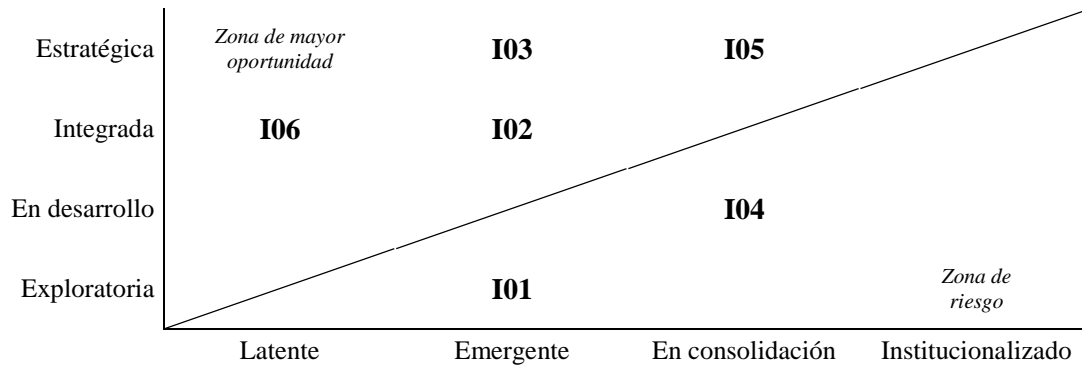
(“Construcción del autor”)

**3.3.9.7. Matriz de temas y respuestas.**

Esta matriz ayuda a identificar los temas en los que la organización ocupa una posición de liderazgo, ya que el tratamiento que se le da al tema supera los requerimientos de la sociedad y aquellos en los que se encuentra en situación de riesgos. El relacionamiento con los interesados en función de un tema, se puede clasificar en cinco etapas:

- a) Sin relación: No hay relación con el tema.
- b) Exploratoria: Relación con los interesados cuando se presentan oportunidades o desafíos.
- c) En desarrollo: Se establecen procesos de relación de buena calidad, con cierta atención al diseño y a las necesidades de los interesados.
- d) Integrada: Los procesos participativos de alta calidad alimentan el proceso operativo de toma de decisiones y están integrados a los sistemas básicos de gestión.

e) Estratégica: Las relaciones de alta calidad forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de negocio. (“El compromiso con los stakeholders.pdf”, s/f, p. 52)





**Figura 49.** Matriz de temas y respuestas de interesados

(“El compromiso con los stakeholders.pdf”, s/f, p. 52)

**3.3.9.8. Formato para la resolución de conflictos y gestión de expectativas.**

**Tabla 89.** Formato de resolución de conflictos

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|  | <p align="center"><b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br/> <i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i></p> <p align="center"><b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b></p> |  | <p><b>Código</b><br/>RES-CON-001<br/> <b>Revisión</b><br/>001<br/> <b>Fecha</b><br/>10-11-2016</p> |
|   | <p><b>Fecha</b></p>  |  |  |
| <p><b>Ubicación</b></p>   |  |  |  |
| <p><b>Persona que lo elabora</b></p>  |  |  |  |
| <p align="center"><b>Número de casos remitidos a mediación</b></p>                  |  |  |  |
| <p><b>Casos mediados</b></p>  |  |  |  |
| <p><b>Casos remitidos por</b></p>   | <p><i>Junta directiva</i></p>  |  |  |
|   | <p><i>Gerente general</i></p>  |  |  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|  | <b>Posicionamiento de la marca brocheta gourmet en las ciudades intermedias de Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso</b><br><i>“La comida rápida saludable llegó para quedarse”</i> |   | <b>Código</b><br>RES-CON-001<br><b>Revisión</b><br>001<br><b>Fecha</b><br>10-11-2016 |
|   | <b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>  |   |  |
|   | <i>Administrador</i>   |   |  |
|   | <i>Personal operativo</i>  |   |  |
| <i>Situación de conflicto</i>   |  |   |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
|   |  |   |  |
| <b>Fecha en la cual se presentó el conflicto</b>                                  |  |   |  |
| <b>Fecha reunión de mediación del caso</b>  |  |   |  |
| <b>Nombre de quien lo recibe</b>  |  |   |  |
| <b>Firma</b>  |  |   |  |
| <i>Observaciones adicionales</i>  |  |   |  |
|   |  |   |  |
| <b>ELABORÓ</b><br>Jhon Bustamante<br>Director Financiero                          | <b>REVISÓ</b><br>Julieth Martínez<br>Gerente de Proyecto   | <b>APROBÓ</b><br>Wilmer Contreras<br>Director de Comunicaciones y Logística |  |

(“Construcción del autor”)

*Gestión de expectativas:* la expectativa es ideal para ayudar a motivar un equipo de trabajo, con la finalidad de que puedan poner todo su empeño y dedicación en la consecución de unos objetivos, con la esperanza de recibir algo a cambio. Es por eso que se premiara mediante ofrecimiento de bonos a algún candidato como el mejor empleado al finalizar cada mes.

#### 4. Conclusiones

Se identifican las costumbres gastronómicas del departamento boyacense mediante encuestas realizadas a la población objetivo; enfocados a la cultura *fitness*, y se opta por penetrar su mercado que está siendo explorado paulatinamente por grandes y reconocidas cadenas de comidas rápidas, pero que no ofrecen una alternativa de alimentos nutritivos y/o servicio novedoso en atención al cliente.

Se realizan estudios de marketing para establecer los precios de los productos con respecto a los de la competencia, dando un margen comparativo considerable que permite competir en el mercado sin afectar considerablemente su oferta y demanda.

Actualmente Boyacá todavía no cuenta con restaurantes enfocados a la comida rápida nutritiva, por lo tanto la gente no está muy familiarizada con dicho concepto. Esto permitirá posicionar la marca en el mercado y así mismo aumentar poco a poco sus niveles de participación dentro del mismo.

Dentro de los estudios de ubicación de los locales se identificaron zonas turísticas de los municipios involucrados, optando por escoger sitios cercanos a zonas deportivas donde se centra la población objetivo del proyecto, esto con el fin de cumplir con las expectativas de los socios. Al tiempo se escogen estos sitios por su alta afluencia de turistas y de población global boyacense.

Se identificaron y estudiaron los costos financieros del proyecto, y se seleccionó invertir en el mismo con recursos propios de los socios, optando por dejar posibles créditos futuros para suplir con gastos que estén por fuera del presupuesto en caso de que las proyecciones de venta no suplan con la demanda en los primeros años de operación.

La tasa interna de retorno del proyecto es del 13,56% con un periodo de retorno de inversión a 3,62 años. Estos indicadores demuestran que el proyecto tiene una rentabilidad alta y por ende es viable y prometedor.

## **5. Recomendaciones**

El propósito del proyecto es posicionarlo en el mercado actual del departamento boyacense, es por eso se deben realizar las estrategias y técnicas desarrolladas en cada plan de gestión para hacerlo factible y lograr alcanzar las metas previstas por el mismo.

Por otro lado, es indispensable llevar a cabo las capacitaciones del personal involucrado para realizar un estándar en el servicio a prestar, con el fin de que sirva como referencia para posibles aperturas de franquicias en otras partes del país.

Se deben establecer los manuales donde se especifiquen las políticas, normas y reglamento de la organización, de manera que todo el personal que labore en el restaurante este informado de los procesos internos.

Cumplir a cabalidad el cronograma del proyecto para no inferir en más gastos que no se encuentren dentro del presupuesto.

## Referencias

Afiliados Cámara de Comercio Boyaca.pdf. (s/f). Recuperado el 9 de enero de 2016, a partir de

[http://www.ccomerciotunja.org.co/contenido/afiliados/registro/por\\_municipio\\_departamental.pdf](http://www.ccomerciotunja.org.co/contenido/afiliados/registro/por_municipio_departamental.pdf)

Análisis de alternativas.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

[https://portal.camins.upc.edu/materials\\_guia/250441/2013/Analisis%20de%20alternativas.pdf](https://portal.camins.upc.edu/materials_guia/250441/2013/Analisis%20de%20alternativas.pdf)

Análisis de Ciclo de Vida y Huella de Carbono.pdf. (s/f). Recuperado a partir de [http://www.euresp-](http://www.euresp-plus.net/sites/default/files/resource/An%C3%A1lisis%20de%20Ciclo%20de%20Vida%20y%20Huella%20de%20Carbono.pdf)

[plus.net/sites/default/files/resource/An%C3%A1lisis%20de%20Ciclo%20de%20Vida%20y%20Huella%20de%20Carbono.pdf](http://www.euresp-plus.net/sites/default/files/resource/An%C3%A1lisis%20de%20Ciclo%20de%20Vida%20y%20Huella%20de%20Carbono.pdf)

Análisis de Situación Salud Boyacá.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

<https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-Boyaca-2011.pdf>

Aspectos geograficos de Boyacá. (s/f). Recuperado el 1 de mayo de 2016, a partir de

<http://www.boyaca.gov.co/mi-boyac%C3%A1/aspectos-geograficos.html>

Buendía, M. P. (2002). *La evaluación del impacto ambiental y social para el siglo XXI: teorías, procesos, metodología*. Editorial Fundamentos.

Bunge, M. (2000). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI.

Calorías en Hamburguesa de 1/4 de Libra de Carne, con Queso, Tocino, Mayonesa y Tomates e

Información Nutricional. (s/f). Recuperado el 26 de octubre de 2016, a partir de

<http://www.fatsecret.com.mx/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/hamburguesa-de-1-4-de-libra-de-carne-con-queso-tocino-mayonesa-y-tomates>

Calorías en Kebab e Información Nutricional. (s/f). Recuperado el 26 de octubre de 2016, a partir de [http://www.fatsecret.com.mx/calor%C3%ADas-](http://www.fatsecret.com.mx/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/kebab)

[nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/kebab](http://www.fatsecret.com.mx/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/kebab)

COLOMBIA - Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2015 - Información general. (s/f).

Recuperado el 5 de noviembre de 2016, a partir de

[https://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/356](https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/356)

Comidas rápidas Colombia - Sectores - ELTIEMPO.COM. (s/f). Recuperado el 19 de mayo de

2016, a partir de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/comidas-rapidas-colombia-/14889239>

Datos Boyacá INSOR.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

[http://www.insor.gov.co/observatorio/download/boletin\\_territorial/BOYACA\\_DF.pdf](http://www.insor.gov.co/observatorio/download/boletin_territorial/BOYACA_DF.pdf)

Dr. Luis Melgar Ing. Jose Leñero. (1979). *Programa de manejo de proyectos*. IICA Biblioteca Venezuela.

El compromiso con los stakeholders.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

<http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

El origen del Kebab. (s/f). Recuperado el 1 de octubre de 2016, a partir de

<https://doblemixtoconqueso.wordpress.com/2013/10/10/el-origen-del-kebab/>

French, M. J. (2013). *Conceptual Design for Engineers*. Springer Science & Business Media.

Goya, N. A., & Hernández, O. R. (2008). *Organización de empresas*. Universidad de Deusto.

Hernández, J. M. (2013). *Nociones de Salud Pública*. Ediciones Díaz de Santos.

Indicadores Boyacá.indd. (s/f). Recuperado a partir de

[http://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/Normatividad/circulares/Circulares\\_2014/Indicadores%20Boyaca%202013.pdf](http://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/Normatividad/circulares/Circulares_2014/Indicadores%20Boyaca%202013.pdf)



Informe de Coyuntura Economica Regional ICER.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

[https://www.dane.gov.co/files/icer/2012/boyaca\\_icer\\_\\_12.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2012/boyaca_icer__12.pdf)

Institute, P. M. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*.

Project Management Institute.

Lluvia de hamburguesas. (s/f). Recuperado el 19 de mayo de 2016, a partir de

<http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Mapa departamental Boyacá. (s/f). Recuperado el 2 de mayo de 2016, a partir de

[http://www.santamaria-boyaca.gov.co/calendario/mapas\\_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2713270](http://www.santamaria-boyaca.gov.co/calendario/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2713270)

Mapa urbano Duitama. (s/f). Recuperado el 2 de mayo de 2016, a partir de [http://www.duitama-](http://www.duitama-boyaca.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=3008172)

[boyaca.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=3008172](http://www.duitama-boyaca.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=3008172)

Medición integral departamento de Boyacá. (s/f). Recuperado el 3 de agosto de 2016, a partir de

[http://www.cenac.org.co/index.shtml?apc=I1----  
&x=20152660&m=MEDICI%D3N%20INTEGRAL%20DE%20LAS%20NECESIDADES%20HABITACIONALES%20EN%20EL%20DEPARTAMENTO%20DE%20BOYAC%C3%201](http://www.cenac.org.co/index.shtml?apc=I1----&x=20152660&m=MEDICI%D3N%20INTEGRAL%20DE%20LAS%20NECESIDADES%20HABITACIONALES%20EN%20EL%20DEPARTAMENTO%20DE%20BOYAC%C3%201)

Paipa, Nuestro Municipio. (s/f). Recuperado el 4 de mayo de 2016, a partir de [http://www.paipa-](http://www.paipa-boyaca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-7-&x=1794948)

[boyaca.gov.co/mapas\\_municipio.shtml?apc=bcxx-7-&x=1794948](http://www.paipa-boyaca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-7-&x=1794948)

Plan Departamental de Desarrollo 2012 - 2015 Boyacá Se Atreve.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

<http://boyaca.gov.co/SecInfraestructura/images/CDGRD/Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/Plan%20Departamental%20de%20Desarrollo%202012%20-%202015%20Boyac%C3%A1%20Se%20Atreve.pdf>

Plano de la ciudad de Tunja. (s/f). Recuperado el 3 de mayo de 2016, a partir de

<http://elblogboyacense.com/2008/10/28/plano-de-tunja/>

Plano sogamoso | BiblioCAD. (s/f). Recuperado el 6 de mayo de 2016, a partir de

[http://www.bibliocad.com/biblioteca/plano-sogamoso\\_38091](http://www.bibliocad.com/biblioteca/plano-sogamoso_38091)

Prevención del sobrepeso y obesidad.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

[https://www.researchgate.net/profile/Sonia\\_Olivares2/publication/268424285\\_PREVENCIÓN\\_DEL\\_SOBREPESO\\_Y\\_OBESIDAD/links/5697bb9008ae1c4279051756.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sonia_Olivares2/publication/268424285_PREVENCIÓN_DEL_SOBREPESO_Y_OBESIDAD/links/5697bb9008ae1c4279051756.pdf)

Proyecciones Municipales.pdf. (s/f). Recuperado a partir de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/MProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/MProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf)

Resultados por departamento- 2015 - Boyacá. (s/f). Recuperado el 18 de mayo de 2016, a partir de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-indices-nutricionales-por-departamento/resultados-por-departamento-2015-Boyaca>

Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Rialp.

Soca, M., Enrique, P., & Sarmiento Teruel, Y. (2009). Hipertensión arterial, un enemigo peligroso.

*ACIMED*, 20(3), 92–100.

System and method for providing self-service restaurant ordering and payment. (s/f). Recuperado a

partir de <http://www.google.com/patents/US20040158499>

una ciudad con proyección urbanística. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2016, a partir de

<http://www.tunja-boyaca.gov.co/noticias.shtml?apc=Cnxx-1-&x=5825>

## ANEXOS

### ANEXO A. Aplicación técnica nominal de grupo para selección idea de proyecto

La aplicación de la Técnica de Grupo Nominal se llevó a cabo en las fases siguientes:

- a) Generar ideas: Los miembros del equipo expresaron sus ideas durante un tiempo limitado.
- b) Registrar ideas: Una vez finalizada la fase anterior, se registraron las ideas aportadas.
- c) Clarificar ideas: Se explicaron y aclararon las ideas aportadas por miembros del grupo.
- d) Hacer la selección: Una vez que se contó con una relación de ideas definitiva, se llevó a cabo la votación que dio lugar a su jerarquización.
- e) Determinar la prioridad: Se procedió a la suma de las puntuaciones otorgadas a cada idea. La que obtuvo la puntuación mayor fue considerada como más importante por el grupo.

**Tabla 90.** Técnica de grupo nominal de priorización

| Prioridad | Criterios                    | Participantes           |                        |                         | Total     |
|-----------|------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------|
|           |                              | <i>Wilmer contreras</i> | <i>Jhon Bustamante</i> | <i>Julieth Martínez</i> |           |
| 1         | Oportunidad de negocio       | 5                       | 5                      | 5                       | <b>15</b> |
| 2         | Aprendizaje                  | 4                       | 3                      | 4                       | <b>11</b> |
| 3         | Rentabilidad sobre inversión | 4                       | 3                      | 3                       | <b>10</b> |
| 4         | Impacto social               | 3                       | 2                      | 3                       | <b>8</b>  |
| 5         | Satisfacción del mercado     | 3                       | 1                      | 1                       | <b>5</b>  |
| 6         | Aplicación de teoría         | 1                       | 2                      | 1                       | <b>4</b>  |
| 7         | Trabajo en equipo            | 1                       | 1                      | 1                       | <b>3</b>  |

("Construcción del autor")