



Universidad de Valladolid

Plan de proyecto para cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online

Marco Tulio Fernandez Montico

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid
España



INSISOC
SOCIAL SYSTEMS
ENGINEERING CENTRE
2021



Universidad de Valladolid

Plan de proyecto para cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online

Marco Tulio Fernandez Montico

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid

Valladolid, septiembre 2021

Tutor
Javier Pajares Gutiérrez

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de llegar a este punto, a mi familia y pareja por siempre apoyarme incondicionalmente, a mi tutor Javier Pajares por tenerme paciencia, al coordinador del master Fernando Acebes por sus buenos consejos, también quiero agradecer profundamente a todos mis compañeros del master por su apoyo y buena voluntad que me hicieron crecer como persona y profesional.

RESUMEN

El objeto de este trabajo es el desarrollo de un plan de proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a un restaurante online, basándose en la metodología del Project Management Methodology (PM²); la cual se ha seleccionado por proveer al director de proyectos de herramientas o artefactos que agilicen y organicen de manera lógica y práctica el proyecto. A lo largo de este documento se propondrá el desarrollo de un plan de proyecto destinado al sector hostelero, con el fin que los restaurantes físicos que no dispongan de una plataforma online puedan digitalizar sus procesos, ampliando su mercado mediante la implementación y uso de medios sociales y comercio electrónico.

Palabras Clave

Dirección de proyectos, plan de proyecto, metodología, artefactos, comercio electrónico, Project Management Methodology, PM², cambio, procesos, negocio, restaurante, medios sociales, hostelería.

ABSTRACT

The purpose of this work is the development of a project plan to change a business from a physical restaurant to an online restaurant, based on the Project Management Methodology (PM²) methodology; which has been selected for providing the project manager with tools or artifacts that streamline and organize the project in a logical and practical way. Throughout this document, the development of a project plan for the hospitality sector will be proposed, so that physical restaurants that do not have an online platform can digitize their processes, expanding their market through the implementation and use of social media. and electronic commerce.

Keywords

Project management, project plan, methodology, artifacts, e-commerce, Project Management Methodology, PM², change, processes, business, restaurant, social media, hospitality.

INDICE

RESUMEN	I
Palabras Clave	I
ABSTRACT	I
Keywords.....	I
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo del Proyecto	1
Alcance del Proyecto	1
Motivación del Proyecto.....	2
Estructura del Documento	2
Capítulo 1 Dirección de Proyectos y la PM²	3
1.1 Que es un Proyecto	3
1.2 Que es el PM ²	3
1.3 La Casa del PM ²	4
1.4 Ciclo de Vida del Proyecto	5
1.5 Los agentes clave en cada fase y las principales herramientas PM ²	6
1.6 Herramientas PM ²	7
1.6.1. Solicitud de Inicio del Proyecto	8
1.6.2. Caso de Negocio	8
1.6.3. Acta de Constitución del Proyecto.....	9
1.6.4. Manual del Proyecto	9
1.6.5. Planes de Gestión del Proyecto.....	9
1.6.6. Matriz de Partes Interesadas del Proyecto	9
1.6.7. Plan de Trabajo del Proyecto	10
1.6.7.1 Desglose del Trabajo:.....	10
1.6.7.2 Estimación de Recursos y Costos:.....	10
1.6.7.3 Calendario del Proyecto:	10
1.6.8. Plan de Externalización.....	10
1.6.9. Plan de Aceptación de Entregables.....	11
1.6.10. Plan de Transición.....	11
1.6.11. Plan de Implementación del Negocio	11
1.7 Roles y Organización del Proyecto.....	12
1.7.1. Partes Interesadas del Proyecto.....	12
1.7.2. Organización del Proyecto: Capaz y Roles	12
1.7.2.1 Capa de Gobernanza.....	13
1.7.2.2 Capa Rectora	13
1.7.2.3 Capa de Dirección	13

1.7.2.4 Capa de Gestión	13
1.7.2.5 Capa de Operación	13
1.7.3. Roles y Responsabilidades.....	13
1.7.3.1 Órgano de Gobernanza Pertinente.....	13
1.7.3.2 Comité de Dirección de Proyectos (CDP).....	14
1.7.3.3 Propietario del Proyecto (PP).....	14
1.7.3.4 Proveedor de Soluciones (PS).....	14
1.7.3.5 Responsable de Negocio (RN).....	14
1.7.3.6 Director de Proyecto (DP).....	15
1.7.3.7 Equipo de Desarrollo de Proyecto (EDP).....	15
1.7.3.8 Grupo de Implementación en el Negocio (GIN).....	15
1.7.3.9 Otros Roles.....	15
1.7.3.9.1 Representantes de los Usuarios (RU):.....	15
1.7.3.9.2 Equipo de Apoyo al Proyecto (EAP):.....	15
1.7.3.9.3 Oficina de Apoyo al Proyecto (OAP):.....	16
1.7.3.9.4 Director de Proyecto del Contratista (DPC):.....	16
1.7.3.9.5 Adjunto al Director de Proyecto (ADP):.....	16
Capítulo 2 Digitalización y Comercio electrónico	18
2.1 Comercio electrónico (e-commerce)	18
2.1.1. Aspectos clave del comercio electrónico.....	19
2.2 Digitalización del Contenido	20
2.2.1. Cámara Digital Profesional.....	20
2.2.2. Smartphones	20
2.2.3. Diseño Grafico.....	20
2.3 Medios de comunicación social digital.....	20
2.3.1. Web 2.0.....	21
2.3.2. Web 3.0.....	21
2.3.3. Redes Sociales y Medios Sociales.....	21
2.3.3.1 Instagram.....	24
2.3.3.2 Facebook	26
2.4 Marketing Digital	28
Capítulo 3 Estado del Arte de la Hostelería y Restauración.....	31
3.1 Hostelería y Restauración en España.....	31
Capítulo 4 Plan de proyecto para cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online con la adaptación a la metodología del PM2.....	38
4.1 Fase de Inicio.....	38
4.1.1. Reunión de Inicio del Proyecto.....	38
4.1.2. Solicitud de Inicio del Proyecto.....	40
4.1.3. Caso de Negocio	44
4.1.3.1 Información de la Solicitud de Inicio del Proyecto.....	44
4.1.3.2 Contexto	44
4.1.3.3 Impacto de la Situación Actual	45

4.1.3.4 Impacto sobre partes interesadas y usuarios.....	46
4.1.4. Acta de Constitución del Proyecto.....	55
4.1.4.1.1 Partes Interesadas	65
4.1.4.1.2 Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	65
4.1.4.1.3 Propietario del Proyecto (PP)	66
4.1.4.1.4 Proveedor de Soluciones (PS)	66
4.1.4.1.5 Director de Proyecto (DP).....	67
4.1.4.1.6 Equipo Central del Proyecto (ECP).....	67
4.1.5. Listo Para Planificación (LpP)	68
4.2 Fase de Planificación	69
4.2.1. Manual del Proyecto	71
4.2.1.1 Sobre El Manual del Proyecto.....	71
4.2.1.2 Visión General del Proyecto.....	71
4.2.1.3 Restricciones del Proyecto	71
4.2.1.4 Enfoque del Proyecto	72
4.2.1.4.1 Ciclo de Vida del Proyecto.....	72
4.2.1.4.2 Adaptación de PM ² – Documentación Requerida del Proyecto	72
4.2.1.4.3 Reglas Específicas para la Gestión del Proyecto.....	72
4.2.1.4.4 Resolución de Conflictos y Elevación a Niveles de Decisión Superiores	72
4.2.1.5 Procesos del Proyecto.....	73
4.2.1.5.1 Gestión de Riesgos	73
4.2.1.5.2 Gestión de Incidencias	73
4.2.1.5.3 Gestión de Requisitos.....	74
4.2.1.5.4 Gestión de Cambios del Proyecto	74
4.2.1.5.5 Gestión de la Calidad	75
4.2.1.5.6 Gestión de la Configuración.....	76
4.2.1.5.7 Gestión de las Comunicaciones.....	76
4.2.1.5.8 Gestión de la Aceptación de los Entregables	77
4.2.1.5.9 Gestión de la Transición.....	81
4.2.1.5.10 Gestión de la Implantación en el Negocio.....	82
4.2.1.5.11 Gestión de Recursos	82
4.2.1.6 Medición del Progreso del Proyecto	83
4.2.1.6.1 Enfoque de Medición del Progreso del Proyecto	83
4.2.1.6.2 Informes de Progreso y Situación	84
4.2.1.6.3 Otros Informes.....	84
4.2.1.6.4 Listas de Control del Proyecto	84
4.2.1.6.5 Matriz Consolidada de Asignación de Responsabilidades (RAM/RASCI).....	85
4.2.1.6.6 Descripción de Roles y Responsabilidades del Proyecto	85
4.2.1.6.7 Partes Interesadas	86
4.2.1.6.8 Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	86
4.2.1.6.9 Propietario del Proyecto (PP).....	87
4.2.1.6.10 Proveedor de Soluciones (PS)	87
4.2.1.6.11 Director de Proyecto (DP).....	87
4.2.1.6.12 Equipo Central del Proyecto (ECP).....	88

4.2.1.6.13 Apéndice 1: Referencias y Documentos Relacionados.....	88
4.2.2. Registro de Riesgo.....	89
4.2.3. Matriz de Partes Interesadas.....	90
4.2.4. Plan de Trabajo del Proyecto.....	93
4.2.4.1 Introducción.....	94
4.2.4.2 Resumen del Proyecto.....	94
4.2.4.3 Desglose del Trabajo.....	94
4.2.4.4 Estimación de Recursos y Coste Estimación.....	100
4.2.4.5 Recursos Necesarios.....	103
4.2.4.6 Cronograma del Proyecto.....	105
4.2.5. Listo para Ejecución (LpE).....	111
CONCLUSIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXO.....	119
INDICE DE FIGURAS.....	123
INDICE DE TABLAS.....	124

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) trata sobre el desarrollo de un plan de proyecto aplicado a un negocio del sector hostelero; el cual será destinado al cambio de negocio de restaurante físico a un restaurante online. Para realizar este TFM, se ha seleccionado el Project Management Methodology (PM²), con el fin de aprovechar los artefactos que esta metodología provee al proyecto.

Actualmente las empresas están actualizándose para ser más competitivas. El cambio correcto y estructurado de estos restaurantes a plataformas online de comercio electrónico representa una estrategia acertada para poder ampliar la línea de negocio, en búsqueda de una mayor rentabilidad.

Al ser un cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online un proceso complejo, se necesita el desarrollo de una gran cantidad de actividades y tareas, por este motivo, el uso e implementación de mejores prácticas en dirección de proyectos hace que el uso de los artefactos que ofrece el PM² sean ideales para el desarrollo de este proyecto.

Este trabajo fin de máster desarrollará en 4 capítulos toda la información necesaria para cumplir los objetivos de este proyecto, por esto en el 1er capítulo se desplegará una descripción de la metodología del PM²; abordando los elementos necesarios para comprenderla. De esta manera en el capítulo 2 se hablará acerca de las tecnologías que se utilizan para la digitalización de productos y contenido, los principios básicos del comercio electrónico, medios digitales que lo soportan y posicionamiento online.

En el capítulo 3 se expondrá toda la información clave del sector de la hostelería y restauración, analizando los datos que tienen los restaurantes que tienen visibilidad digital. En el capítulo 4 se propondrá el plan de proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online, utilizando la metodología del PM² y adaptando sus artefactos al caso de negocio; con el fin de obtener los entregables claves que cumplan los objetivos del proyecto.

Objetivo del Proyecto

El objetivo del proyecto es la utilización de la metodología PM², para lograr la optimización de procesos que son necesarios en el cambio de negocio de un restaurante físico a un restaurante online; generando mejores beneficios y gestionando de manera adecuada el tiempo, interesados, comunicaciones, riesgos y entregables.

Alcance del Proyecto

El plan de proyecto resultante de este Trabajo Fin de Máster (TFM) estará conformado por 6 entregables principales, los cuales se describen a continuación: Digitalización de Contenido, Pagina Web y Comercio Electrónico, Redes Sociales, Plan de Contratación de Community Manager, Plan de Marketing Digital y Plan de Alianza estratégica. La planificación, gestión y realización de estos entregables permitirán desarrollar un cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online.

La metodología que se utilizará en este plan de proyecto será la PM², generando mejores beneficios y gestionando de manera adecuada el tiempo, interesados, comunicaciones, riesgos y entregables.

El proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online comenzara el 01/09/2021 y finalizara el 01/10/2021, en este tiempo se desarrollarán todos los procesos y planes

de proyecto y finalizara con el cierre, la presentación de los entregables claves y las lecciones aprendidas del proyecto.

Motivación del Proyecto

La idea de desarrollo de este TFM surge de la necesidad de un cambio de negocio de restaurante físico a restaurantes online, con el objetivo de encontrar rentabilidad ante de las medidas tomadas por el cierre hostelero, implementado por el Gobiernos de España, debido a la pandemia SARS-CoV-2.

Aprovechando la revolución tecnológica donde los restaurantes están actualizándose para poder competir. Con una actualización bien planificada y lógicamente estructurada hacia entornos digitales, se lograría una consolidación organizacional desde el punto de vista de procesos y posicionamiento, que le permitirá a la empresa transitoria del cambio, convertirse una empresa más competitiva.

Por este motivo se plantea utilizar la metodología del PM2, para desarrollar lo antes planteado; exponiendo en un plan de proyecto que asegure el éxito para la empresa anteriormente mencionada.

Estructura del Documento

La organización de este documento es la siguiente:

- **Introducción:** En este apartado se hablará de los aspectos que se va a desarrollar el proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online, dentro de él se encontrara el alcance y la estructura del Trabajo Fin de Master (TFM).
- **Capítulo 1: Metodología Dirección de Proyectos y el PM2:** Se explicará ¿qué es?, ¿de dónde surge?, y se describirán los artefactos, su estructura y gobernanza.
- **Capítulo 2: Digitalización y Comercio electrónico:** En este apartado se hablará de las tecnologías que se utilizan para la digitalización de productos y contenido, el concepto de comercio electrónico y las herramientas y medios digitales necesarios de un restaurante online.
- **Capítulo 3: Estado del Arte de la Hostelería y Restauración:** En este capítulo se mostrará toda la información clave del sector de la hostelería y restauración, se analizará los datos claves del impacto de la pandemia con referencia a otros años y desarrollará un perfil del restaurante más afectado con el fin de que este sea el restaurante físico en el que se desarrollará el plan de proyecto.
- **Capítulo 4: Plan de Proyecto para cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online con la adaptación a la metodología del PM²:** Se desarrollará un plan de proyectos utilizando la metodología del PM², con el objetivo de optimizar los procesos clave y poder en conjunto con las herramientas de digitalización y difusión y los propios artefactos de la metodología resolver las problemáticas y necesidades presentadas en los restaurantes físicos y su sector.
- **Conclusiones:** Finalizado el Trabajo Fin de Master se aportarán unas conclusiones divididas en 3 apartados respecto a la utilización de la metodología PM², al proceso de cambio de negocio y los entregables generados.

Capítulo 1 Dirección de Proyectos y la PM²

En el siguiente capítulo se utilizará como base la metodología de gestión de proyectos PM² guía 3.0 desarrollada por la comisión europea (2020), se explicará ¿qué es? La dirección de proyectos ¿qué es? la metodología del PM², ¿de dónde surge?, cuáles son sus características fundamentales, se manifestará la casa del PM² y se presentarán los artefactos, se estudiará su estructura para poder definir cuáles son los procesos claves para el proyecto.

1.1 Que es un Proyecto

Según la guía del PM² de la Comisión Europea (2020) un proyecto es: “una estructura organizativa temporal que se configura para crear un producto o servicio único (salida) cumpliendo con algunas restricciones como tiempo, coste y calidad.”

Temporal: Todos los proyectos tienen un inicio y un fin.

Entregable singular: Los productos o servicios del proyecto son únicos pueden ser similares, pero a todos los proyectos son diferentes nunca tendrán las mismas variables que lo hagan que sean idénticos ya que siempre hay algún factor, aunque sea mínimo que lo cambia y lo hace un proyecto nuevo y original

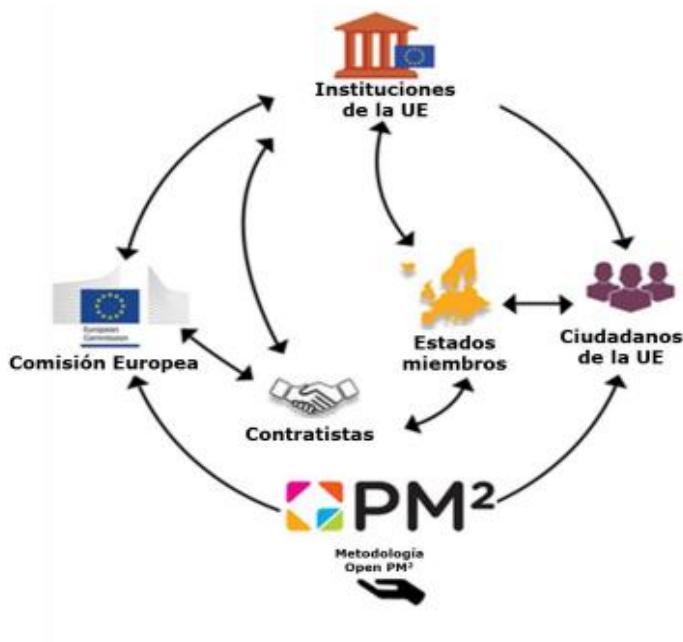
1.2 Que es el PM²

Aguilera y Rina (2013) hacen una diferenciación entre lo que es el método y la metodología. Los autores explican que *“La aportación de la metodología se orienta por el lado de incursionar la eficiencia de los métodos cuando se aplican en el trabajo... esto significa que los métodos no son infalibles, sino que están expuestos a ventajas y limitaciones.”*

EL PM² Es una metodología de dirección de proyectos desarrollada por la comunidad europea, la cual tiene como característica ser abierta y gratuita. Conocida como “open pm square”, lo cual significa que cualquier persona puede tener acceso a toda esta información y poder adaptarla en sus proyectos u organización; pues es una metodología de estructura completa y concisa, ya que desarrolla todos los aspectos dentro de la dirección de proyectos; buscando como objetivo tener una implementación práctica persiguiendo siempre la concreción de los aspectos más significativos del proyecto.

La Figura 1.1 Sinergias Open PM2. (Comisión Europea 2020), representa al Sistema Open PM², la cual describe las alianzas y conexiones existentes entre las partes interesadas y promotores de la metodología.

Figura 1.1 Sinergias Open PM2. (Comisión Europea 2020)

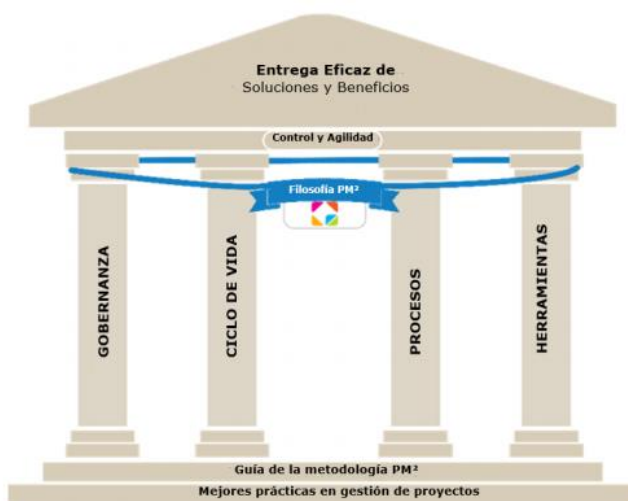


1.3 La Casa del PM2

La metodología PM2 publicada en la guía 3.0 de la Comisión Europea (2020) nace de las mejores experiencias de gestión de proyectos y se soporta en cuatro pilares:

- un modelo de gobernanza de proyectos
- un ciclo de vida del proyecto
- un conjunto de procesos
- un conjunto de artefactos y herramientas del proyecto

Figura 1.2 La Casa del PM2. (Comision Europea 2020)



1.4 Ciclo de Vida del Proyecto

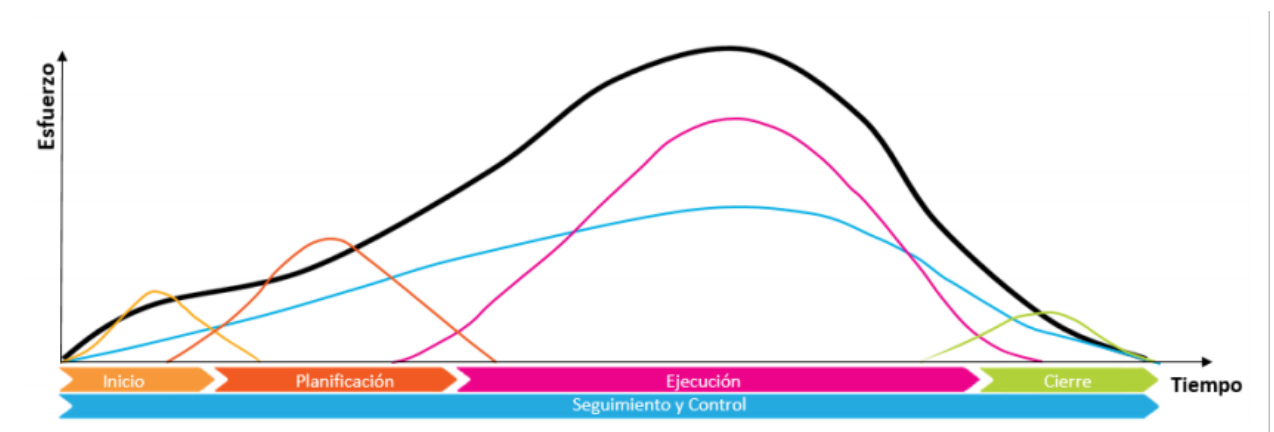
El ciclo de vida del proyecto es gestionado con la metodología PM² publicada en la guía 3.0 de la Comisión Europea (2020) la cual tiene cuatro fases, y en cada una de ellas predomina un tipo de actividad diferente (por ejemplo, en la fase de inicio predominan las actividades de iniciación). No obstante, aunque las actividades relacionadas con una determinada fase alcancen su máximo en términos de esfuerzo durante esa fase específica, las actividades de este tipo también pueden darse durante las fases posteriores (por ejemplo, las actividades de planificación también se repiten en la fase de ejecución).

Fase del proyecto Descripción

1. Inicio: Definir los resultados deseados. Crear el caso de negocio. Definir el alcance del proyecto. Comenzar adecuadamente el proyecto.
2. Planificación: Asignar el equipo de desarrollo del proyecto. Desarrollar el alcance del proyecto. Planificar el trabajo.
3. Ejecución: Coordinar la ejecución de los planes del proyecto. Producir entregables.
4. Cierre: Coordinar la aceptación formal del proyecto. Informar sobre el desempeño del proyecto. Registrar las lecciones aprendidas y las recomendaciones finales. Cerrar el proyecto desde el punto de vista administrativo.

Seguimiento y control de todo el trabajo y actividades de gestión del proyecto a lo largo del mismo: realizar un seguimiento de las variables del proyecto, medir el progreso, gestionar los cambios, abordar los riesgos y las incidencias e identificar las medidas correctoras.

Figura 1.3 Ciclo de Vida del Proyecto PM2 (Comisión Europea 2020)



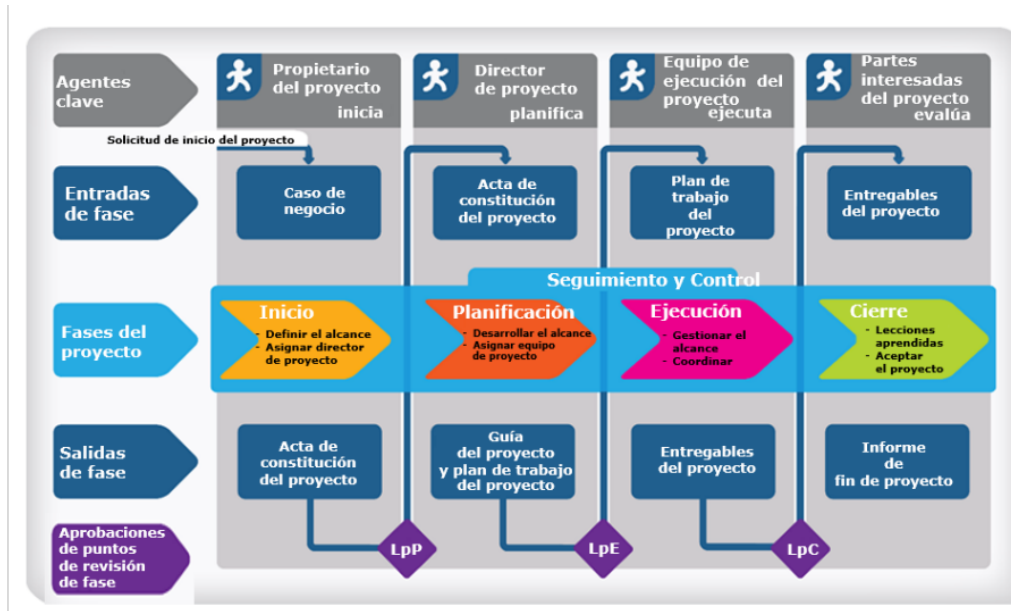
1.5 Los agentes clave en cada fase y las principales herramientas PM²

Después de conocer los procesos de cada fase de la metodología del PM² publicada en la guía 3.0 de la Comisión Europea (2020), se puede observar que al finalizar cada fase pasa por un punto de aprobación para continuar con la siguiente, la cual tiene una entrada y una salida, por ejemplo en la Fase de Inicio, se necesita el artefacto del Caso de Negocio ya finalizado para comenzar la Fase de Planificación, al terminar la Fase de Inicio ya tenemos que haber desarrollado por completo el Acta de Constitución del proyecto, que va a ser la entrada de la Fase de Planificación.

En esta transición de una fase a la siguiente, se tienen que comprobar que los artefactos entregados por cada fase están correctos y bien desarrollados, las personas encargadas de revisar estas fases dependen del proyecto y del rol del responsable, unas figuras claras que normalmente son los que aprueban comenzar la siguiente fase son: El Director del Proyecto (DP), el Propietario del Proyecto (PP), el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) o cualquier otro rol que se considere más apropiado, estas supervisiones al finalizar cada fase las llamaremos en la metodología del PM² puertas de fases las cuales son las siguientes :

- LpP (Listo para Planificación): como dice su nombre es al terminar la fase de inicio y al comienzo de la fase de planificación
- LpE (Listo para Ejecución): surge al final de la fase de planificación y al inicio de la fase de ejecución
- LpC (Listo para el Cierre): brota al final de la fase ejecución y es la última fase

Figura 1.4 Diagrama de Carriles (Comisión Europea 2020)



La metodología del PM² publicada en la guía 3.0 de la Comisión Europea (2020) nos indica que los proyectos dependen de personas que los definan, planifiquen y ejecuten, estos responsables cambian en cada fase del proyecto.

Al comenzar el proyecto en la Fase de Inicio, normalmente el agente clave principal vendría siendo el Propietario del Proyecto (PP), debido que de él surge la necesidad de que se desarrolle, por esto tiene una gran responsabilidad, ya que en esencia es el que inicia el proyecto y entrega toda la documentación para que se ponga en marcha.

Posteriormente en la Fase de Planificación el agente clave es el Director de Proyectos (DP), ya que será el encargado de orquestar la preparación y desarrollo de todos los planes de proyectos que sean necesarios para su desarrollo.

Ya en la fase de ejecución los encargados de desarrollar todos los entregables son los miembros del Equipo Central del Proyecto (ECP).

La Fase de Cierre está formada principalmente por las partes interesadas que evalúan el progreso del proyecto.

Tabla 1.1 Tabla de Entradas y Salidas (Comisión Europea 2020)

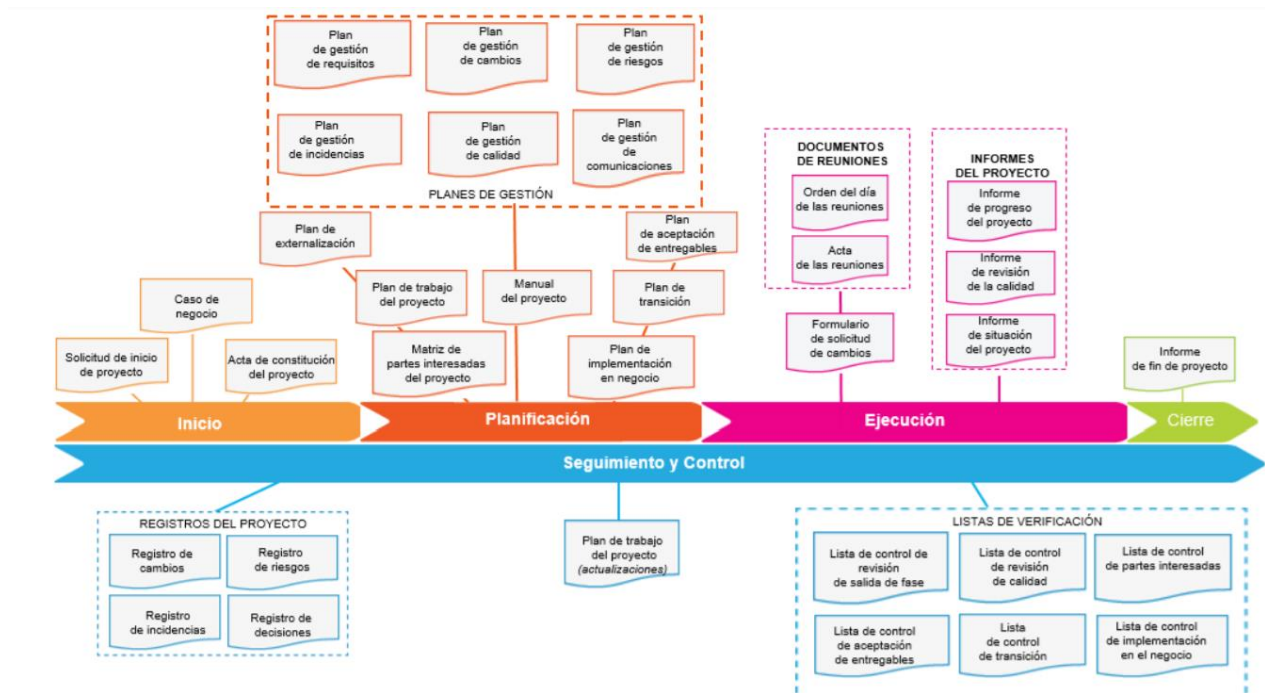
Entradas/Salidas de fase	Descripción
Solicitud de inicio del proyecto	Formaliza el compromiso de seguir explorando un problema, necesidad u oportunidad, y resume el contexto.
Caso de negocio	Captura la motivación que subyace tras el proyecto, ofrece una justificación y establece las limitaciones presupuestarias.
Acta de constitución del proyecto	Parte del caso de negocio y define el alcance, los requisitos de alto nivel, la hoja de ruta y los entregables del proyecto.
Guía del proyecto	Presenta los objetivos y el enfoque global de gestión del proyecto.
Plan de trabajo del proyecto	Incluye un desglose del trabajo que debe llevarse a cabo, estimaciones del esfuerzo y los costes implicados y el calendario del proyecto.
Entregables del proyecto	Recoge el conjunto completo de entregables del proyecto tal y como se definen en el acta de constitución y en el plan de trabajo del proyecto.
Informe de fin de proyecto	Resume la experiencia general del proyecto, las lecciones aprendidas y cualquier tipo de recomendación adicional.

Para finalizar en la Tabla 1.1 Tabla de Entradas y Salidas (Comisión Europea 2020) podemos observar las entradas y salidas de fase, en la que se explica brevemente el contenido que vamos encontrar en cada una de ellas.

1.6 Herramientas PM²

En la Figura 1.5 Vista de las Herramientas PM² (Comisión Europea 2017) Podemos encontrar en la parte inferior de la figura las fases y el momento que se desarrollan, lo cual nos va a ayudar a organizar y estructurar el proyecto, en este mismo contexto también se pueden ver los artefactos, los cuales son los documentos que nos permitirán desarrollar de manera correcta el proyecto, utilizando la metodología y dándonos sus opiniones y buenas prácticas.

Figura 1.5 Vista de las Herramientas PM2 (Comisión Europea 2017)



En el mismo orden de ideas se considera que es oportuno describir de cada artefacto que se utilizara, para que se pueda hacer una referencia de su utilidad y necesidad para el desarrollo en este proyecto. Los artefactos que consideramos indispensables para el desarrollo de este proyecto son los siguientes:

1.6.1. Solicitud de Inicio del Proyecto

Es un documento que establece el comienzo de un proyecto y formaliza su inicio. Gracias a este artefacto nos podemos asegurar de que se recoja formalmente el contexto del proyecto y la situación actual en la que encuentra, como también las necesidades que queremos cubrir y los resultados que queremos obtener.

1.6.2. Caso de Negocio

Este artefacto es el paso posterior a la Solicitud de Inicio del Proyecto, en él se va a desarrollar el razonamiento de por qué se va a hacer este proyecto, para qué se va a hacer y describir cómo se va a desarrollar la línea del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización.

El artefacto del Caso de Negocio nos justificara la inversión en tiempo, costo y beneficio del proyecto, este documento tiene que incluir un análisis del impacto y de los riesgos que pueden generar que el proyecto no sea válido, para esto, es indispensable presentar la mayor cantidad de información a los responsables del proyecto, para que puedan tomar las decisiones oportunas en los momentos más cruciales. El Caso de Negocio es un documento vivo, que siempre tiene que evaluarse y si es necesario, modificarse y estudiar si el proyecto está encaminado a cumplir los objetivos estratégicos.

1.6.3. Acta de Constitución del Proyecto

El Acta de Constitución del Proyecto facilita una base para la programación de proyecto más detallada, delimita los objetivos del proyecto en coste, plazo, calidad y busca establecer los requisitos de alto nivel, además analiza los posibles riesgos, restricciones y organiza como se van a desarrollar los hitos y entregables del proyecto.

1.6.4. Manual del Proyecto

El Manual del Proyecto resume los objetivos del proyecto y documenta la orientación necesaria para alcanzarlos. En este artefacto se desarrollan los planes de gestión que serán claves para su éxito, igual que planifica los procesos clave de control y el procedimiento de cómo resolver los conflictos, como elevarlos a instancias superiores e incluso cuáles son las políticas, reglas y filosofía del proyecto.

En el Manual de Proyecto se encuentran los roles para la gobernanza del proyecto, en los cuales se definen las responsabilidades de quien va a desarrollar cada plan o fase, asimismo se define cuáles son los planes necesarios que se van a necesitar para cumplir los objetivos del proyecto. Cabe destacar que los objetivos y el alcance del proyecto que se encuentran en la fase de inicio son indispensables para el desarrollo correcto de este manual.

1.6.5. Planes de Gestión del Proyecto

La metodología del PM² publicada en la guía 3.0 de la Comisión Europea (2020) propone varios planes de gestión de proyectos (herramientas) que describen distintos procesos de gestión. Estos planes identifican cómo una organización gestiona procesos relativamente habituales y son:

1. Plan de Gestión de Requisitos.
2. Plan de Gestión de Cambios del Proyecto.
3. Plan de Gestión de Riesgos.
4. Plan de Gestión de Calidad.
5. Plan de Gestión de Incidencias.
6. Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Dependiendo de la organización y del proyecto, se pueden requerir diferentes niveles de detalle en la documentación. Cuando sea suficiente, se puede proporcionar una breve definición de cada proceso o plan de gestión en la guía del proyecto. Cuando se necesite una descripción más extensa y detallada, se pueden definir planes de gestión separados basados en las plantillas PM² y las directrices proporcionadas.

1.6.6. Matriz de Partes Interesadas del Proyecto

La Matriz de Partes Interesadas del Proyecto almacena las partes interesadas clave y sus datos para poder contactarlo como número de teléfono o correo electrónico y establece las funciones, clasificación o categorización que tiene cada una de las partes interesadas en el proyecto.

1.6.7. Plan de Trabajo del Proyecto

El Plan de Trabajo del Proyecto se encarga de identificar y establecer el trabajo y los entregables necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, en este contexto permite estimar la duración de todas las actividades, establecer una duración estimada de cuánto tiempo durara en ejecución el proyecto y estimar cuantos recursos van a hacer necesarios, lo cual es indispensable para poder controlar sus costes en la fase de ejecución.

El Plan de Trabajo del Proyecto también es un documento vivo ya que se utiliza como base para monitorizar y controlar el proyecto, por esto se debe mantener actualizado constantemente, para poder tener datos reales del tiempo que está tomando y los recursos que está consumiendo, así podremos priorizar y en momentos críticos tomar decisiones.

Este plan de trabajo está constituido por 3 partes principales:

1.6.7.1 Desglose del Trabajo:

Las herramientas para documentar el desglose de trabajo son uno de los apartados más importantes en el proyecto, ya que su finalidad es desglosar el proyecto entero en apartados o componentes más pequeños, como entregables, actividades y paquetes de trabajo, los cuales harán que el trabajo del proyecto para lograr los objetivos sean más sencillos y manejables. Esta estructura va por niveles y mientras va bajando de nivel se detalla más cada apartado, con el fin que el conjunto de todos estos paquetes nos den el resultado que esperamos lograr con el proyecto.

1.6.7.2 Estimación de Recursos y Costos:

Con este documento se busca evidenciar el esfuerzo necesario para poder terminar cada actividad del proyecto identificada en el desglose del trabajo, cuando asignamos a una tarea, actividad o recurso, se permite estimar y calcular su coste; estas estimaciones son necesarias para desarrollar el cronograma, ya que cuando los recursos son limitados si están en uso hay que esperar que termine una actividad para poder utilizarlo en otra.

1.6.7.3 Calendario del Proyecto:

La función del calendario es documentar las fechas de inicio y de fin de cada una de las tareas y actividades para poder calcular la duración del proyecto, la programación detallada se puede hacer desde el inicio o se puede establecer las fechas iniciales, por ejemplo: se puede hacer la primera fase e ir detallando las otras mientras va avanzando el proyecto, el Director del Proyecto (DP) utiliza el calendario para coordinar, aprobar o aceptar el trabajo del proyecto mientras se va ejecutando para así poder supervisarlos de una manera óptima.

1.6.8. Plan de Externalización

En este plan es donde se define, el que, el cómo y el cuándo del producto o servicio que se va a externalizar. El Plan de Externalización es el proceso por el cual una empresa encomienda la elaboración de una parte de sus tareas o servicios a otra empresa; en este plan se diseña el alcance del producto o servicio que se quiere adquirir o contratar, también se identifican cuáles son las

estrategias que se va a utilizar para la contratación externa y se asignan las responsabilidades pertinentes para todo el ciclo de vida de externalización o subcontratación del proyecto.

1.6.9. Plan de Aceptación de Entregables

La Planificación de Aceptación de Entregables tiene como objetivo, minimizar la probabilidad que los entregables no sean aceptados por el cliente, por esto vela por que los recursos del proyecto sean utilizados de manera eficiente. En este plan se justifican los criterios y requisitos acordados para la aceptación de los entregables, de igual manera documenta las responsabilidades notables, conteniendo todas las diligencias y esfuerzos solicitados, así como los requerimientos de tiempo y capacidad ineludibles, de forma que los entregables del proyecto puedan ser expresamente aprobados por el cliente en base a criterios objetivos y plazos predestinados.

1.6.10. Plan de Transición

Este plan abarca las metas, prerequisites, actividades y responsabilidades que van ligadas a la transición de la situación de antes del proyecto a después del mismo, este plan pretende minimizar el impacto de todos los cambios que se van a desarrollar para la ejecución del nuevo proyecto y facilitar el despliegue de las salidas de manera fluida y oportuna, admitiendo que se utilicen de forma eficaz y sin acontecimientos difíciles durante la transición.

1.6.11. Plan de Implementación del Negocio

El Plan de Implementación del Negocio busca maximizar las probabilidades, para cumplir los objetivos del proyecto, en este plan vamos a evidenciar el impacto del proyecto en los procesos y la cultura de las personas de la organización, y detallar cuales son las actividades de comunicación y de gestión del cambio, que se necesitan para poder obtener resultados positivos con eficiencia y eficacia en la implementación proyecto.

1.7 Roles y Organización del Proyecto

En la metodología del PM² publicada en la guía 3.0 de la Comisión Europea (2020) nos indica que la Organización y Funciones del Proyecto está formada por: Las Partes Interesadas del Proyecto, la Capa de Gobernanza y los Roles y Responsabilidades de las distintas fases del proyecto, los cuales se describirán en los siguientes párrafos.

1.7.1. Partes Interesadas del Proyecto

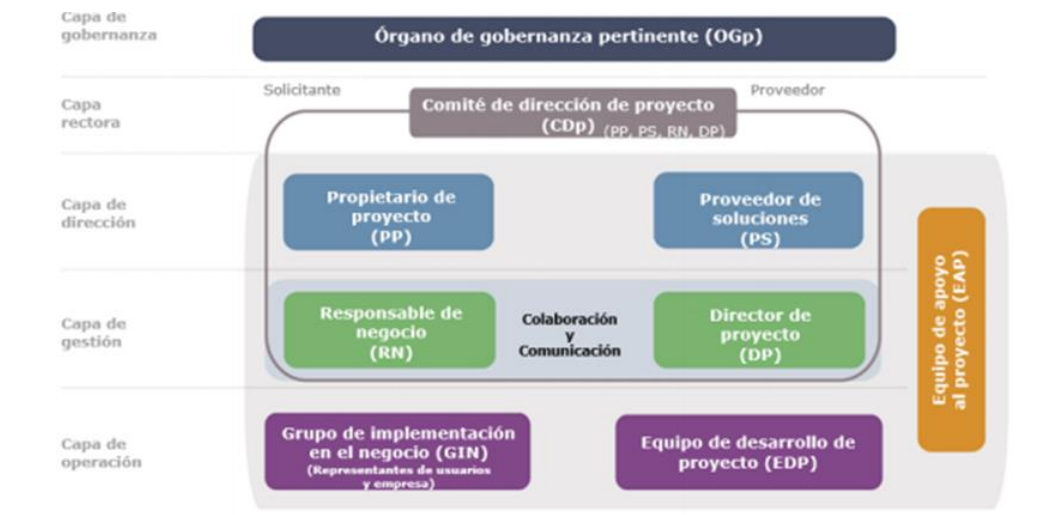
Las Partes Interesadas del Proyecto son todas las personas, grupos de personas, instituciones u organismos que pueden ser afectados de manera negativa o positiva en el proyecto. Para que estas puedan ser identificadas, deben tener un representante para poder categorizarlas y hacerle el seguimiento adecuado.

Las Partes Interesadas del Proyecto pueden cambiar su relevancia en el transcurso de este y pueden ser de origen interno o externo de la organización, mientras la cantidad de Partes Interesadas del Proyecto identificadas sea mayor, el riesgo y la complejidad del proyecto aumentara.

1.7.2. Organización del Proyecto: Capaz y Roles

En la figura 1.6 Organización del Proyecto PM² de la comisión europea (2020) se puede observar las capas y los principales roles, los cuales están formados por miembros de la organización del proyecto, para que el mismo tenga éxito todos los roles tienen que trabajar como un solo equipo, por este motivo a continuación se van a describir las distintas capas y roles del proyecto con el fin de poder asignar correctamente que miembros representaran cada rol.

Figura 1.6 Organización del Proyecto PM² (Comisión Europea 2020)



1.7.2.1 Capa de Gobernanza

La capa de gobernanza está formada por uno o varios comités de gestión, que funcionan en el grado de la alta dirección, esta es una de las capas más importantes, debido a que en ella es donde se toman las decisiones y se asignan los recursos.

1.7.2.2 Capa Rectora

Esta capa es la que se encarga de dirigir y orientar el proyecto, mantiene el proyecto centrado para el cumplimiento de los objetivos e informa a los órganos de gobernanza pertinente, con el fin que puedan tomar decisiones, esta capa está compuesta por los roles específicos en las capas de gestión y dirección.

1.7.2.3 Capa de Dirección

La capa de dirección es la que lidera el proyecto y es responsable del caso de negocios, es decir presenta y supervisa toda la justificación económica, de igual manera se encarga de trasladar los recursos necesarios a las distintas actividades y supervisar el desempeño, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto. La capa de dirección cumple los roles de propietario del proyecto y el proveedor de soluciones.

1.7.2.4 Capa de Gestión

Esta es la capa que se encarga de supervisar las operaciones del día a día del proyecto, tiene como objetivo controlar, supervisar y organizar los entregables establecidos en el plan de proyectos y aplicarlos en la organización, esta capa contiene las ocupaciones del responsable del negocio y director de proyectos. Resulta muy importante para que la Capa de Gestión tenga éxito una buena comunicación de los roles antes mencionados.

1.7.2.5 Capa de Operación

Esta es la capa inferior de la estructura y se encarga de informar a la capa de gestión, el día a día del proyecto llevando a cabo el trabajo de este. Esta capa está formada por el grupo de implementación del negocio y el equipo de desarrollo del proyecto.

1.7.3. Roles y Responsabilidades

En este apartado vamos a ver los roles que existen dentro de un proyecto y las responsabilidades de cada uno de ellos.

1.7.3.1 Órgano de Gobernanza Pertinente

El Órgano de Gobernanza Pertinente es el que está encargado de la planificación estratégica y la gestión de carteras de proyectos, este rol tiene la autoridad para aprobar o denegar la ejecución de un proyecto, este igualmente se encarga de alinear el objetivo del proyecto con el objetivo de la

organización, en este mismo contexto este órgano está formado tanto por miembros de la parte demandante como proveedora.

Entre sus responsabilidades esta:

- Definir la estrategia corporativa y de negocio.
- Acordar e implementar un marco de gestión de carteras para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Identificar, evaluar y autorizar la implementación de programas y proyectos.
- Hacer el seguimiento y control al desempeño de las carteras.
- Gestionar y optimizar los recursos y los beneficios de las carteras.

1.7.3.2 Comité de Dirección de Proyectos (CDP)

Este Comité de Dirección de Proyectos (CDP) está liderado principalmente por el Propietario del Proyecto (PP), este comité es el encargado de tomar las decisiones que permitan resolver las incidencias y conflictos que encontremos en el transcurso del proyecto, así como también todas las decisiones importantes que puedan afectar al proyecto o al equipo.

El Comité de Dirección de Proyectos (CDP) como se observa en la Figura 1.6 Organización del Proyecto PM2 (Comisión Europea 2020), está formado por cuatro funciones que están dentro de las capas de gestión y dirección, el objetivo de esto es tener un equipo imparcial con representantes del demandante y el proveedor dentro del comité, de igual manera dependiendo de la necesidad del proyecto pueden participar otros roles.

1.7.3.3 Propietario del Proyecto (PP)

El Propietario del Proyecto (PP) es el que establece los objetivos y busca garantizar que el proyecto tenga éxito, este rol se convertirá en el propietario del resultado del proyecto, por este motivo es indispensable para la toma de decisiones y es el rol que preside el Comité de Dirección de Proyectos (CDP), en otro contexto es el encargado de aprobar el caso de negocio, el acta de constitución del proyecto, los planes de gestión del proyecto y el plan de implementación, por este motivo tiene que actuar con liderazgo y tener un pensamiento estratégico, igualmente se encarga de gestionar los recursos, riesgos e incidencias y resolver los conflictos que son elevados a su capa de gestión, igualmente es el encargado de hacerle un seguimiento constante a los avances del proyecto y gestionar los cambios que se generen en él.

1.7.3.4 Proveedor de Soluciones (PS)

Este rol es el responsable de integrar los entregables del proyecto, incorpora los intereses de los encargados de diseñar, gestionar, implementar y externalizar los entregables del proyecto, en este mismo contexto por este rol normalmente opta por puestos de jerarquía de funciones de la organización, por este motivo con frecuencia trabaja con el Propietario del Proyecto (PP) en el establecimiento de los objetivos del proyecto, en otro contexto es el responsable de movilizar los recursos necesarios por parte del proveedor y de designar al Director de Proyecto (DP) cuando se subcontrate o externalicen entregables del proyecto, en otro contexto el Proveedor de Soluciones (PS) certifica los objetivos de las actividades y prestaciones subcontratadas, convirtiéndose en el responsable del desempeño de los contratistas designados para el proyecto.

1.7.3.5 Responsable de Negocio (RN)

Es el rol que representa al Propietario del Proyecto (PP) en el día a día y le ayudará a definir los objetivos del proyecto, en este orden ayuda estrechamente al Director de Proyecto (DP) a coordinar las diversas actividades y roles desde la perspectiva del cliente, con el fin de garantizar que los entregables del proyecto satisfacen las necesidades de la organización y usuarios, en otro contexto el Responsable del Negocio (RN) también se encarga de planear todas las actividades solicitadas de reingeniería de negocio y cambio organizacional, administra su implantación certificando que la organización esté preparada para incorporar los entregables del proyecto cuando los suministre el Proveedor de Soluciones.

1.7.3.6 Director de Proyecto (DP)

Es el encargado de gestionar el día a día del proyecto, es el garante de brindar resultados exitosos de los objetivos del proyecto, su trabajo es gestionar las partes interesadas, coordinar al Equipo de Desarrollo del Proyecto (EDP), gestionar y aprovechar los recursos a su disposición, identificar, gestionar y mitigar los riesgos. Es el encargado de crear todas las herramientas de gestión, con excepción de la solicitud de inicio del proyecto, el caso de negocio, y el plan de implementación de la organización, en otro contexto lleva a cabo el seguimiento y control del proyecto y comunica sobre los avances al Comité de Dirección de Proyecto (CDP), igualmente es el responsable de controlar la evolución del proyecto mediante la gestión de los cambios y certifica la consecución de los objetivos del proyecto en tema de calidad, plazo, costes tomando medidas preventivas o reparadoras si fuera necesario.

1.7.3.7 Equipo de Desarrollo de Proyecto (EDP)

Este rol este compuesto por expertos los cuales serán los responsables de elaborar los entregables del proyecto, su constitución y estructura estará estrechamente vinculada a la complejidad de este y su asignación dependerá del Director de Proyecto (DP) para poder cumplir las necesidades requeridas.

1.7.3.8 Grupo de Implementación en el Negocio (GIN)

El Grupo de Implementación en el Negocio (GIN) comprende a los representantes de los grupos de la empresa y los usuarios; este se encarga de identificar los requisitos de negocio, aceptar las pruebas de los entregables e implantar los cambios organizacionales necesarios para que la organización integre eficazmente los resultados del proyecto en su labor diaria.

1.7.3.9 Otros Roles

1.7.3.9.1 Representantes de los Usuarios (RU):

Este rol es el que representa el interés de los usuarios finales del proyecto, es parte del Grupo de Implementación en el Negocio (GIN) y es sumamente importante ya que, si los implicamos a lo largo de todo el proyecto, nos vamos a garantizar que los entregables que vamos a desarrollar concuerden con el propósito de la organización.

1.7.3.9.2 Equipo de Apoyo al Proyecto (EAP):

Este rol está constituido por los encargados de proporcionar apoyo al proyecto, el tamaño de este equipo depende mucho del tamaño y las necesidades del proyecto en específico y normalmente está formado por representantes de las unidades como la Oficina de Apoyo de Proyecto (OAP) y el Control de Calidad del Proyecto (CCP), etc.

1.7.3.9.3 Oficina de Apoyo al Proyecto (OAP):

La Oficina de Apoyo al Proyecto es la que se encarga de apoyar con los temas relacionados a la dirección de proyectos a los equipos de proyecto, en todos los temas relacionados con la aplicación de las metodologías, el uso de herramientas y artefactos con el fin de facilitar el uso de los sistemas de información.

1.7.3.9.4 Director de Proyecto del Contratista (DPC):

Es el rol que se encarga de dirigir las actividades y el personal que ha sido subcontratado de otra empresa para trabajar en el proyecto, este forma parte del Equipo de Desarrollo del Proyecto (EDP) y reporta al Director de Proyecto (DP), su objetivo es asegurar de que todo el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con arreglo a los estándares acordados.

1.7.3.9.5 Adjunto al Director de Proyecto (ADP):

Es un Asistente del director de proyectos y se encarga de apoyar en las tareas de gestión de proyectos cuando el tamaño del proyecto es muy grande. El Adjunto del director de proyectos puede apoyar en tareas administrativas y puede sustituir al director de proyectos en las reuniones, siempre informándole al director de proyecto todas las decisiones y gestiones que ha desarrollado, cabe destacar que de igual manera la responsabilidad de los entregables y las actividades del proyecto son del Director de Proyecto (DP), por esto lo más recomendable es una eterna comunicación con esta figura para que el proyecto no se descontrola.

Capítulo 2 Digitalización y Comercio electrónico

En este apartado se hablará sobre de las tecnologías que se utilizan para la digitalización de negocios, actualmente estamos en el año 2021 y los negocios han migrado a no solo ser tiendas físicas sino también a crear sus tiendas virtuales y vender sus productos o servicios desde una página web, esto ha aumentado considerablemente este año en comparación a otros, debido a la pandemia del COVID-19 que afectó el mundo en el año 2020, la cual hizo que estuviéramos encerrados en casa con medidas de distanciamiento social y de cierre de los negocios por un periodo desde marzo del 2020 a septiembre del 2020; en este contexto el Instituto Nacional de Estadística, (2020a) reportó que *“Las nuevas tecnologías y las comunicaciones han desempeñado un papel clave durante la pandemia de covid, haciendo posible el trabajo desde casa, la formación, el cuidado de la salud, la comunicación social, el entretenimiento... Y también han dado un fuerte impulso al comercio electrónico, al permanecer cerrados al público algunos establecimientos o estar más limitados de lo habitual en sus aforos. En junio de 2020, las ventas del comercio minorista por este canal fueron un 71,2% superiores al mismo mes del año anterior.”*

Esta información tiene su respaldo en el repositorio EUROSTAT del Instituto Nacional de Estadística, (2020b.) el cual muestra el crecimiento exponencial que ha tenido el comercio electrónico, por este motivo se destaca la necesidad que los negocios físicos adicione a su modelo de negocio un entorno digital, donde puedan interactuar con los potenciales clientes y poder brindarles los productos o servicios que ellos necesiten.

Para que el cambio de negocio físico a negocio online sea exitoso, es necesario la digitalización de todo el contenido, con el fin de presentarlo en los distintos canales y medios digitales de manera correcta, estos canales y medios digitales son: página web, medios sociales y la estrategia de marketing digital.

Una vez publicado el contenido en los canales digitales es necesario atraer a los visitantes que son los clientes potenciales, con el fin de que puedan interactuar con los nuevos canales digitales y generar posicionamiento, lo que se verá reflejado en el aumento de número de cliente potenciales que consuman los productos del restaurante, por este motivo es necesario un plan de marketing digital que nos permita atraer a esos visitantes.

Para que esta estrategia sea realmente efectiva, es necesario desarrollar una segmentación, teniendo en cuenta el perfil del visitante que queremos atraer, para poder perfilarlos al tipo de cliente ideal para el negocio.

Cabe destacar que es necesario involucrar y desarrollar el comercio electrónico y los medios sociales para poder construir un negocio online exitoso; por este motivo, en este capítulo se hablará sobre los conceptos y herramientas necesarias para el cumplimiento de uno de los objetivos de este proyecto.

2.1 Comercio electrónico (e-commerce)

Para comprender lo que es el comercio electrónico, se debe tener en cuenta que existen muchas perspectivas de enfoque; tomando en cuenta su empleo, consideraciones técnicas y de organización empresarial. Según Anteportamlatinam (2014) el e-commerce puede abordarse desde tres líneas principales: las comunicaciones, los procesos de negocio y la temporal.

Sin embargo, para este Trabajo de Fin de Máster, se tratará de hacer una fusión entre la perspectiva de comunicaciones y procesos de negocios.

Anteportamlatinam (2014) sostiene que *“Desde el punto de vista de las Comunicaciones, el comercio electrónico es aquel que distribuye información, productos, servicios o transacciones financieras, a través de Redes de Telecomunicación Multimedia, conformando estructuras empresariales de carácter virtual.”* Y desde el punto de vista de procesos de negocios, *“utiliza las tecnologías que facilitan el soporte y la automatización de los flujos de trabajo y procedimientos de negocio de la empresa, con lo que ésta consigue eficiencias en los costes, servicios con una mejor calidad y ciclos de producción más cortos.”*

Estas definiciones aportadas por Anteportamlatinam (2014), se ajustan perfectamente a las perspectivas de su desarrollo (e-commerce) en situaciones ideales. Sin embargo, en tiempos de pandemia (COVID-19); la afectación de esta sobre los negocios hosteleros en relación con la evolución del comercio electrónico en España, arroja datos interesantes para las pretensiones de este Trabajo de Fin de Máster:

Según A.R. (2020) reporta un estudio nutrido por datos recopilados tras las dos oleadas del COVID-19; en el cual manifiesta que en cuanto a *“El estado del e-commerce y el retail... al inicio del confinamiento, el 30% de los consumidores pretendía comprar más por Internet, tendencia que se confirmó en las entrevistas que EAE Business School realizó de nuevo en mayo, en las que este porcentaje se elevó al 53%. De hecho, el 36% de los encuestados consideraba Internet el mejor lugar para comprar y sólo un 12% preferiría acudir a una gran superficie.”* Y agrega que *“las medidas contra el virus han impulsado en más del 50% la venta online durante España en las primeras semanas del confinamiento”*.

Comprobando que el e-commerce es una medida necesaria y fundamental por adoptar.

2.1.1. Aspectos clave del comercio electrónico

Anteportamlatinam (2014) destaca los siguientes puntos esenciales:

- Disminución de la cadena de distribución: Esto hace que se produzca un acercamiento entre proveedor-cliente, teniendo dos efectos directos uno en el caso de la eliminación de intermediarios que podrían aumentar el valor final del producto de compra y por otro lado, se establece una estrategia de fidelización con el cliente. Al mismo modo que pasaría con los plazos y tiempos de respuesta; los cuales se acortarán proporcionalmente, aprovechando el uso de elementos mediáticos que impulsen la oferta electrónica del negocio, como, por ejemplo: programas informáticos, revistas y libros digitales, etc.
- Conocimiento del comportamiento del cliente: Existen herramientas de medición on-line como, que llevan un registro de muchos comportamientos: sitios Web visitados, duración de las visitas en un sitio, páginas visitadas en un sitio, contenido de listas de deseos y carritos de compras, adquisiciones, comportamiento en compras repetidas, número de visitantes que completan el proceso de compra y otras mediciones. Todo lo anterior no es posible (o no resulta costeable) en las compras tradicionales.
- Asistencia en las ventas: En una tienda tradicional un vendedor no puede atender a varios clientes a la vez, y si lo realiza, se compromete la calidad de la atención. De igual modo, si la variedad es muy grande es difícil que una persona pueda ser experta en todos y cada uno de los productos que se venden en una tienda tradicional.
- Utilización de espacio: Los términos del negocio se han invertido, es decir que, un comercio tradicional usa el espacio físico para vender y por ello requiere de mucha superficie para llegar a más gente con mayor variedad de productos y de la tecnología para ahorrar costes, mediante un buen sistema de control de inventarios y facturación. En cambio, un comercio virtual, en cambio, usa la tecnología para vender vía Internet y el espacio físico para ahorrar costes mediante un sistema logístico optimizado.

2.2 Digitalización del Contenido

Cuando hablamos de digitalización nos hacemos referencia a lo publicado por Dropbox.com en su artículo ¿Que es la digitalización?, se refiere por digitalización como “*el proceso de transformar procesos analógicos y objetos físicos en digitales*”; concepto que se aplica en todos los ámbitos. En cuanto al “contenido”, Núñez, A., (2021) indica que “*es aquello que se muestra agradable, interesante, importante y valioso para tu audiencia*”. Tomando en cuenta estos dos conceptos se puede concluir que la digitalización de contenido es la transformación de los productos, servicios y valor añadido tangible e intangible y plasmarlo en las plataformas digitales. Para poder desarrollar este proceso se ha seleccionado y realizado una lista de herramientas físicas, digitales y especialidades informáticas que contribuirán a producir un contenido de calidad. A continuación, se presenta la siguiente lista:

2.2.1. Cámara Digital Profesional

En este apartado hablaremos de las cámaras digitales primero una cámara digital es una cámara de fotos que utiliza un sensor electrónico para digitalizar las imágenes y guardarlas en una memoria. Esta es una de las herramientas físicas más utilizadas para digitalización de contenido y es utilizada por todo tipo de personas desde viajeros para capturar paisajes hasta cocineros para capturar en foto o video de los platos que prepara en su restaurante, ya que en este trabajo se necesita digitalizar el contenido del restaurante físico se utilizara para capturar fotos y videos del restaurante físico, de los platos de comida, de las personas que trabajan, del menú y de todo lo que se quiera transmitir en el entorno digital.

2.2.2. Smartphones

El teléfono inteligente es un teléfono celular con pantalla táctil, que permite a las personas conectarse a internet, tomar fotos o grabar videos, gestionar redes sociales, gestionar cuentas de correo electrónico e instalar aplicaciones de todo tipo. En la actualidad los teléfonos inteligentes son indispensables para todas las personas sea por el pleno sentido de comunicarse, trabajar, tomar fotografía o entretenimiento en las redes sociales por esto serán una herramienta física indispensable ya que permitirá la comunicación con los clientes potenciales por distintas plataformas digitales y de igual manera se podrá utilizar como la cámara para poder emitir contenido en directo, editar fotos e infinidad de funciones que ayudaran a digitalizar contenido del restaurante físico.

2.2.3. Diseño Grafico

El diseño gráfico es la carrera y método académico que consiste en proyectar comunicaciones visuales destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos sociales con objetivos determinados. Esta herramienta nos ayudara a transformar las fotos y videos que hemos capturado con la cámara o con el teléfono a un contenido de calidad para esto estas imágenes y videos pasaran por un proceso de edición, ilustración y diseño que nos generaran un producto digital final que será el utilizado para crear el entorno digital.

2.3 Medios de comunicación social digital

Kaplan y Haenlein, (2010) se refieren (en este contexto) a los medios de comunicación como “*un grupo de aplicaciones basadas en Internet y construidas sobre las bases ideológicas de la Web*”

2.0, participativa, colaborativa y social. La característica principal de estas herramientas reside en que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario”.

Estos medios de comunicación social digital son los que permitirán que el contenido que se ha producido del restaurante físico llegue directamente al público objetivo que es el mercado meta, lo que tiene mucha importancia ya que gracias esto se ampliara la cartera de clientes y el alcance del negocio.

Cabe destacar que el desarrollo tecnológico y la digitalización de los negocios abre nuevos mercados que marca el desarrollo tecnológico marca un cambio organizacional significativo en el sector empresarial mundial y potencia su participación en la era digital mediante las posibilidades que ofrece Internet y las TIC en el mundo de los negocios. El crecimiento de Internet tiene un gran potencial y reduce los costos de la entrega de productos y servicios; sobrepasando los límites geográficos para facilitar el intercambio entre oferta y demanda.

Por tal razón a continuación se muestra los canales y medios de comunicación digital a utilizar en este TFM:

2.3.1. Web 2.0

Según Hernández, Pedro (2007) la Web 2.0 *“es una forma de entender Internet que, con la ayuda de nuevas herramientas y tecnologías de corte informático, promueve que la organización y el flujo de información dependan del comportamiento de las personas que acceden a ella, permitiéndose no sólo un acceso mucho más fácil y centralizado a los contenidos, sino su propia participación tanto en la clasificación de los mismos como en su propia construcción, mediante herramientas cada vez más fáciles e intuitivas de usar”*. Analizando, puede decir que la nueva web 2.0 es altamente colaborativa y tiene que buscar promover el flujo de información hacia el comportamiento de las personas haciéndola más sencilla, en el mismo contexto nos refleja que es una red que busca la interacción con las personas constantemente y se acopla perfectamente con la ideología que tiene las redes sociales en las comunidades sociales

2.3.2. Web 3.0

Esta web es la sucesora de la web 2.0 y su incorporación más significativa es la inteligencia artificial y el *big data* y su segmentación automática en los buscadores de contenidos. Según Mayer M. y Leis A., (2010) *“La Web semántica Entre las propuestas más ampliamente desarrolladas para organizar la información en la red de forma eficiente, encontramos lo que se denomina la WS 5, que algunos identifican también con el propio concepto de Web 3.0, y que consistiría en esencia en asociar a la información presente en Internet un conjunto de etiquetas o datos que la describa adecuadamente, los llamados metadatos (metadata), con el objetivo de crear un medio universal para el intercambio de esta información con significado semántico”*

2.3.3. Redes Sociales y Medios Sociales

Las redes y los medios sociales son conceptos distintos que tienden a confundir a la mayoría de las personas y por lo general se hace una mala referencia a ellos. Por tal motivo es de carácter necesarios mencionar algunas referencias hacia este término:

Requena Santos F. (1989) entiende este concepto como *“el análisis social hacia los años 70 del siglo XX, se ha empleado para estudiar los apoyos sociales a partir de aspectos estructurales*

(clases sociales y relaciones de parentesco y amistad) antes que funcionales (políticas y administrativas, por ejemplo)."

Wolfe, (2011) señala otro concepto que es un poco similiar *"Las redes sociales corresponden al término que empezó a emplearse por antropólogos y sociólogos ingleses a mediados de los años 50 del siglo XX, para caracterizar y estudiar el conjunto de relaciones humanas que tienen un impacto duradero en la vida de un individuo y ofrecen unos patrones y colaboraciones contingentes para orquestar las soluciones en la vida cotidiana."*

También el Segura M. (2015) indica que es *"aquella estructura social formada por nodos (habitualmente individuos u organizaciones) que están vinculados por uno o más tipos de interdependencia tales como valores, puntos de vista, ideas"*. Este es el concepto que más se acerca a la actualidad. Luego de analizar estos tres conceptos se puede concluir que:

Una red social es la estructura social formada por personas u organizaciones que se relacionan entre sí por sus valores, culturas, ideologías y que este término se caracteriza por utilizarse de manera incorrecta para referirse a los entornos digitales en los que las personas se relacionan entre si por sus valores, culturas e ideologías.

En cambio, los Medios sociales que es el concepto correcto al referirse a los entornos digitales donde se relacionan las redes sociales se pueden definir según los autores de la siguiente forma:

Kaplan y Haenlein (2010), los definen como *"el conjunto de aplicaciones y programas informáticos construidos a partir de los principios ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario"*

Otro autor que nos habla de los medios sociales es Castells M. (2009) el cual señala que *"los medios sociales corresponden a un elemento relativamente nuevo del espacio público de la comunicación, copado hasta hace poco de modo prevalente y casi exclusivo por los medios de comunicación convencionales (identificados en inglés como la mainstream media)." A diferencia de estos, los medios sociales permiten procesar, almacenar y transmitir información sin restricciones de distancia, tiempo o volumen y, sobre todo, permiten la retroalimentación.*

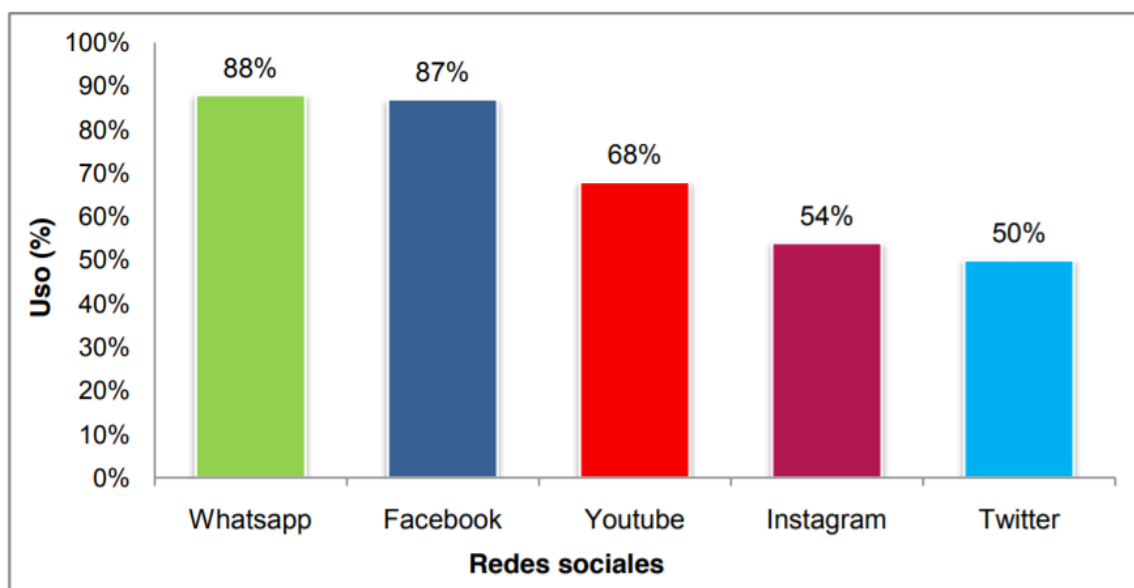
Con los siguientes conceptos podemos concluir que los medios sociales son los medios digitales basado en la web 2.0 que permiten la creación e intercambio de contenido de las personas u organizaciones que desarrollan lo que vendría siendo una red social a través de este medio de comunicación digital.

Este concepto lo podemos rectificar con los autores Pulido B., et al (2021). que nos indican que *"la confusión que se hace, con frecuencia, entre redes sociales (social networks, en inglés) y medios sociales (social media, en inglés). En tanto que las primeras se refieren a los grupos de individuos que comparten intereses y las segundas hacen referencia al instrumento, al medio con el que pueden iniciarse o fortalecerse las primeras,*

Es decir, los medios sociales nos van a permitir interactuar activamente entre personas como principal objetivo y con ello conseguir intercambiar y crear información, conocimientos, experiencias, intereses e ideales entre los usuarios en el entorno digital.

En el mismo contexto de ideas acercarnos al entorno español el artículo anual de RRSS 2019 realizado por IAB SPAIN, refleja que más de 25,5 millones de españoles, con una media de edad de 39 años, utilizan los medios sociales. Siendo las más utilizadas en España en 2019, como refleja el gráfico, WhatsApp y Facebook. La única con un aumento destacable en su uso, respecto al año 2018, es Instagram con un incremento del 5%

Tabla 2.1 Uso de las redes sociales en España (IAB SPAIN 2019)



Los medios sociales mencionados por este artículo anterior son gratuitos y están basados en la web 2.0 tienen como similitud entre ellas que te permiten construir un perfil público o privado para colaborar con otras personas o organizaciones y puedan desarrollar un vínculo personal

. En la siguiente tabla presentada por Mendoza Fernández, Mónica (2020) donde se analizan los medios sociales su uso y ventajas:

Tabla 2.2 Características de las principales redes sociales. Mendoza Fernández, Mónica (2020)

RRSS	Whatsapp ^a	Facebook ^b	Twitter ^c	Instagram ^d
Año de creación	2009	2004	2006	2010
Funcionamiento /objetivo	Conectar a las personas de forma privada como otra opción a los mensajes de texto	Poner en contacto a personas a través de perfiles público o privados	Intercambiar información y opiniones, enviando y publicando mensajes breves (microblogging)	Compartir imágenes o videos de forma pública o privada con el resto de usuarios
Formato de la información	Mensajes de texto o voz, fotos, videos, llamadas o videollamadas "Estados/historias" (videos o fotos disponibles solo 24 horas desde su publicación)	Textos, imágenes, videos o enlaces a otros sitios web Videos en directo "Historias"	Principalmente textos cortos (máximo 280 caracteres) Imágenes, videos y encuestas	Imágenes o videos con o sin texto Videos en directo "Historias"
Formas de interacción	Reenviar, difusiones, chats de grupo (máximo 256 personas)	Me gusta, comentarios, compartir, chat privado, grupos, páginas, <i>hashtags</i>	<i>Retweet</i> , me gusta, <i>hashtags</i> , chat privado	Me gusta, comentarios, compartir, <i>hashtags</i> , chat privado
Ventajas	Gran parte de la población mundial dispone de un móvil con conexión a internet (4,18 billones de personas en todo el mundo ⁵)	Crear grupos con intereses comunes (compartir información específica, experiencias...) Publicar enlaces Rango de edad de usuarios más amplio (red social con más porcentaje de uso en personas entre 50-64 años ⁶)	Mejor plataforma para comentar las últimas noticias y tendencias Sin límite de usuarios que se enlacen a la conversación (mayor alcance) Función <i>retweet</i> ofrece mayor difusión Mensajes cortos y directos por límite de caracteres	Más atractivo visualmente Estadísticas para mejorar La función explorar permite descubrir publicaciones de otras personas que no sigues pero relacionadas con tus intereses

Después de un Análisis exhaustivo de los distintos medios sociales que fomentan las redes sociales y el contacto con las personas se ha decidido hablar específicamente más de Instagram y Facebook

ya que son las más adecuadas para un restaurante online y son las que utilizaremos en el proceso de digitalización del restaurante físico.

2.3.3.1 Instagram

Instagram como habíamos hablado anteriormente es una plataforma que está dentro de los medios sociales que busca incentivar las redes sociales dentro de su plataforma digital vamos a analizar a continuación los conceptos que le dan los siguientes autores para hacerle una conceptualización más nutrida:

Siguiendo a Russman y Svensson (2016), Instagram es una plataforma centrada en subir y compartir imágenes y vídeos que pueden ser textualmente etiquetado con un subtítulo en el que los seguidores pueden comentar.

Según Kim, Seely y Jung (2017), Instagram es una aplicación para el móvil diseñada para compartir momentos de la vida mediante fotos en tiempo real. Instagram permite a los usuarios tomar fotos, mejorándolas con un filtro, compartiéndolas con los seguidores, Cabrera Rubio, María - 10 - y comentando o dándole a “me gusta” a las fotos de otros usuarios. La habilidad de crear fotos con alta calidad es una característica única de Instagram.

Cabe destacar que Instagram es una de la Redes sociales más destacadas y que está creciendo como vimos en la tabla 2.2 Características de las principales redes sociales. Mendoza Fernández, Mónica (2020) en el pasar de los años se ha ido nutriendo con nuevas herramientas para mejorar la interacción un ejemplo de este es el último concepto que se presentara a continuación que es el concepto que consideraremos más completo de lo que es Instagram:

Según Cabrera Rubio, M. (2017) “En definitiva, podemos definir Instagram como una red social que se puede usar en aplicaciones para móviles, aplicaciones para el ordenador y en la web y que está centrada en realizar y compartir fotos y vídeos donde se le pueden aplicar filtros para darles un aspecto más profesional y etiquetarlos para ser identificados y clasificados. Los seguidores podrán interactuar con las publicaciones como comentarlos y compartirlos con otros usuarios. También permite comunicarse con los seguidores mediante mensajes directos.”

Como podemos analizar en este último concepto ya hablamos de filtros, etiquetas, clasificaciones, interacciones y mensajes directo cabria agregar al concepto anterior que ahora Instagram permite la comunicación en vivo lo que permite que las personas interactúen directamente con sus comunidades en tiempo real.

Instagram ha sido una red social que ha tenido mucho crecimiento Según Kuchler (2015), Instagram tiene 300 millones de usuarios activos al mes, de los cuales, 200 millones entran en la aplicación cada día. Los usuarios pasan de media 21 minutos diarios descargando imágenes en la aplicación, dándole “me gusta” a las fotos y comentándolas.

Basándonos en este concepto podemos identificar como una red social que puede utilizar por cualquier persona para poder visualizar contenido de su interés e interactuar con el contenido y comunicarse con los dueños del contenido que siguen para poder comentarle o solicitar la información que sea de su preferencia esto a echo que muchos negocios, restaurantes creen sus cuentas en esta plataforma y suban su contenido de sus platos y menús y su dirección para interactuar con sus potenciales clientes e invitarles a que los visiten en sus restaurantes o ordenen pedidos a domicilio, este punto es clave ya que cambia la manera como se hacen los negocios un ejemplo de estos es lo que nos indica la siguiente autora:

Según Cabrera Rubio, M. (2017) “Actualmente, vender es cada vez más difícil y las redes sociales pueden ayudar a las empresas a lograrlo”. Las redes sociales han tenido una gran expansión y

junto con la ayuda de una potente segmentación, hacen de Instagram un canal más para complementar la estrategia de marketing, junto con los medios tradicionales. Ha habido muchos casos de éxito en empresas que han conseguido aumentar sus ventas gracias a Instagram. Uno de ellos puede ser el de la empresa Shore Projects, una marca de relojes de Reino Unido, la cual usó la red social para incrementar su negocio. Alcanzó a más de 100 detallistas de diferentes países, quienes compraron sus relojes para venderlos en tiendas físicas.”

Esta última cita demuestra el potencial extraordinario que tiene Instagram para los negocios y lo que les puede generar si utilizan esta plataforma puede transformar un negocio de barrio en una franquicia con más de 100 detallistas como se vio en el párrafo anterior.

Ya hablando un poco más de las redes sociales, InformeTICfacil com, (2017), en un estudio realizado sobre los usuarios de Facebook, Twitter e Instagram en España, “existen 9,5 millones de usuarios activos en Instagram en España. Las ciudades que cuentan con un mayor número de perfiles en Instagram son Madrid, Barcelona y Valencia. Sevilla cuenta con 260.000 perfiles.” Esto es muy importante porque recalca la cantidad de usuarios activos que ya hay en España y el alcance que puede tener para los negocios de barrio de ser conocidos por toda su ciudad o todo su país e incentivar el turismo a estos negocios de barrio que son el alma de todas las ciudades de España, Instagram es una plataforma que le puede dar la oportunidad a todos esos negocios de ser visualizados e interactuar y desarrollar una comunidad dentro de la plataforma.

En este mismo contexto se considera que es muy importante hablar un poco más de todas las ventajas que puede dar Instagram para empresas a los negocios locales:

Según Cabrera Rubio (2017), las ventajas que presenta son:

- Compartir contenido directamente en la página de fans de Facebook.
- Poder contactar con la marca con un botón de contacto que aparece en la descripción del perfil.
- Señalar el tipo de negocio.
- Añadir una dirección para que los seguidores puedan acudir físicamente al negocio.
- Analizar la actividad de la cuenta.
- Promocionar publicaciones.

Y añade que, las marcas pueden realizar varias estrategias que hagan de Instagram una aplicación útil para impulsar los objetivos de una empresa:

- Estrategia de aumento de seguidores mediante la utilización de etiquetas propias de la marca, promoción en Facebook de la cuenta de perfil de Instagram o interactuar con los seguidores.
- Publicar boomerangs o realizar directos.
- Seguir a los seguidores más fieles para crear relaciones estratégicas.
- Crear un plan para publicar a determinadas horas donde los seguidores estén más activos en la red social.
- Usar el poder que ofrecen las herramientas no integradas vistas anteriormente.
- Centrarse en los intereses de los seguidores en vez de tratar de vender.
- Optimizar el perfil de empresa ofreciendo toda la información sobre la marca.
- Analizar la presencia en Instagram con varias aplicaciones.

Morales, P., (2021) manifiesta que “Instagram contó en 2020 con más de 800 millones de usuarios en el mundo...” de esos España se encuentra en el puesto 14 de 15 con 19 millones de usuarios; los cuales destinan una media de 28 minutos conectados al día. A esto se añade que Instagram alberga a más de 25 millones de perfiles profesionales alrededor de todo el mundo; de los cuales el 83% de los instagramers deciden descubrir un nuevo producto o servicio gracias a Instagram.

Estas son las evidencias que demuestran que Instagram es una de las mejores plataformas utilizadas para con el fin de la promoción de marca.

2.3.3.2 Facebook

Facebook al igual que Instagram como habíamos hablado anteriormente es una plataforma que está dentro de los medios sociales que busca incentivar las redes sociales dentro de su plataforma digital uno de los detalles importantes es que Instagram fue comprado por Facebook y han unido sus plataformas de modo que Instagram y Facebook se nutren mutuamente en este apartado vamos a analizar a continuación los conceptos que le dan los siguientes autores para hacerle una conceptualización nutrida:

En este mismo contexto R. Diaz Valera (2019) indica que *“Es la principal red social gratuita en el mundo que más usuarios cuenta, en esta aplicación se puede comunicarse con diversas personas de diferentes lugares del mundo, también se puede compartir información personal, post, fotos y videos. Dentro de esta red se pueden crear paginas exclusivas para empresas, estas generalmente las utilizan para poder interactuar con sus clientes. En estos sitios se puede recopilar información acerca de sus necesidades o deseos con el fin de posicionar mejor la marca con el contenido que se publicita en esta red social, todo ello se puede realizar de forma gratuita”*.

Como se precisa en el artículo anterior Facebook es un medio social donde su principal función es hacer un mundo más abierto y conectado, en el cual los usuarios pueden compartir, fotos, videos, enlaces, tendencias, además de conservarse cerca y estar enterados de los sucesos sobre sus restaurantes y marcas y artistas favorito.

Agnello N. y Guarna G. (2012) comenta que es muy importante destacar que las personas en Facebook se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Las personas naturales: son personas comunes que crean una cuenta para socializarse con otras personas ya sean sus familiares, amigos o conocidos en el cual puede exponer información, fotos, videos, datos, entre otros y compartirlo.
- Las páginas comunitarias: Las personas que crean una página comunitaria son aquellas que manejan temas o experiencias comunes a la comunidad conectada a dicha página.
- Las páginas oficiales: Las páginas oficiales las gestionan representantes autorizados de un negocio, marca, personaje público u organización, y pueden crear y compartir contenido sobre las entidades que representan. Estas páginas poseen la capacidad de tener amigos y añadir imágenes.
- Los grupos: Los grupos permiten comunicarse directamente con otras personas en Facebook sobre un tema en concreto, se trata de un espacio para que las personas compartan sus opiniones e intereses sobre un contenido.

Esto indica la variedad de comunidades y redes sociales que se forman en Facebook que interactúan así y no es de sorprenderse que Facebook se ha posicionado como la red social con mayor notoriedad, gracias a su diversidad de aplicaciones y su adopción innovadora este medio tiene un liderazgo sobre las redes sociales existentes; además Facebook cuenta con diferentes tipos de usuarios, entre ellos los anunciantes de negocios, creadores de aplicaciones y los usuarios personales. Estas características asegurarán que el servicio hotelero innove en sus perfiles.

Después del contexto que se establece en los párrafos anteriores podemos decir que Facebook es uno de los medios sociales más grandes que hay y es una comunidad donde participan, interactúan, reflexionan todo tipo de personas y comunidades en ella se pueden compartir fotos, videos y todo tipo de contenido siempre y cuando no incumpla sus políticas de privacidad, Facebook te permite de igual manera contactare directamente por chat o video llamada con tus amigos lo que acorta las

relaciones intrapersonales digitales, al ser una red social tan grande con más de 1150 millones de usuarios y tener una gran cantidad de herramientas para fomentar la interacción podemos determinar que tenemos uno de los entornos digitales más ricos en el cual tiene un ecosistema digital emprendedor con un potencial increíble. En este mismo orden ideas vemos el potencial que tiene este medio digital para las estrategias de marketing digital de las empresas que existen en ellas y siempre destacando que en Facebook existe un apartado que te permite promocionarte y segmentarte al público que quieres ir dirigido lo que ayuda a que las personas puedan ampliar su clientela potencial.

Es por esto por lo que en el proceso de digitalización de un restaurante físico al crear sus medios sociales siempre es recomendable que la persona que se encargue de esta tarea sea un profesional del Marketing y conozca muy bien el público al que se quiera ir dirigido y pueda segmentar correctamente el mercado meta. En otro orden de ideas es muy importante que se utilice las herramientas de digitalización de contenido para producir un contenido de calidad que sea el acorde para el público que queremos y siempre teniendo en cuenta que es un ciclo en el que los negocios, el contenido, las personas, los medios sociales y el entorno digital tienen que estar sincronizados y buscando el mismo objetivo.

2.4 Marketing Digital

En este segmento hablaremos un poco de que es el marketing digital cuáles son sus estrategias, cuáles son las herramientas que nos van a ayudar a desarrollar un plan de marketing, cual es la relación del marketing digital con las redes sociales y como un plan de marketing digital nos va ayudar a cumplir el objetivo principal que es lograr que el restaurante digital tenga éxito y sea sostenible.

En primer lugar, se analizará cuál es el concepto de marketing según el siguiente autor Cuzco L. y Moran C. (2019) definen este concepto como el “proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtiene lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. El marketing se refiere al proceso por el cual se conoce las necesidades de los compradores con el objeto de crear, mejorar, dar un valor agregado a un servicio o bien que el cliente desea obtener” en este mismo orden de ideas vamos a analizar el concepto de otro autor que ya nos habla del marketing pero ya siendo digital para que el análisis sea más nutrido según Sabando L. y Coello D. (2017) definen al marketing digital como *“la combinación entre los diferentes medios de internet y las estrategias de marketing que implica dar a conocer un producto o servicio de una manera más rápida y eficaz por medio de diferentes medios digitales como páginas webs, foros online, redes sociales. El marketing digital aplica estrategias de comercialización mediante medios digitales como las redes sociales y el uso de plataformas online para incrementar el número de clientes o retener a los existentes.”* Haciendo un análisis detallado de los conceptos anterior se puede definir el marketing digital como:

El Procesos social y administrativo que busca conocer las necesidades de los clientes potenciales que pueden ser personas u organizaciones con el fin de generar, mejorar o adaptar un producto o servicio a las necesidades que tienen estos individuos y para esto combina las estrategias de marketing tradicionales con lo diferentes medios digitales como páginas web, blogs online, redes sociales y para esto aplica las estrategias de comercialización en los medios digitales aumentando su alcance y ampliando el mercado meta al que va dirigido, lo que permite aumentar los clientes y fidelizar los existentes, para esto es necesario ofrecer un contenido de calidad y estar interactuando constantemente con los clientes por las distintas plataformas ya que esto permite perfilar al cliente objetivo y conocer sus necesidades.

Una vez definido el concepto de que es el marketing digital se tiene que abordar puntos importantes que se mencionaron anteriormente como es las estrategias de marketing digital para esto se va a analizar lo publicado por los siguientes autores:

León Uriarte y Medina Fiallos (2019) sostienen que *“Una estrategia de marketing digital es la planificación de pasos de forma ordenada donde se describe como la empresa usará sus habilidades y fortalezas para cumplir sus objetivos planteados satisfaciendo las necesidades y requerimientos de sus clientes, mejorando su posicionamiento y aumentando sus ventas”* agregando que *“Una estrategia se compone de un programa de marketing y a su vez está compuesta de dos elementos que son un mercado o mercados meta y un marketing mix como son: el producto, precio, plaza y promoción.”*

En este orden de ideas se puede entender que la estrategia de marketing digital se compone de 4 apartados que fueron mencionados anteriormente como producto, precio, plaza y promoción que son comúnmente también llamadas las 4P del marketing de la que hablan infinidad de autores y de la que se va a hablar a continuación, pero de un autor distinto para aumentar la veracidad de esta información según Zuazo Arcaniega, (2018) publica estos 4 conceptos

- **Producto:** Un producto es bien o servicio que se puede ofertar a un mercado para su compra o consumo, satisfaciendo los deseos y necesidades de los consumidores. En la actualidad las empresas se diferencian por crear y dar valor a sus productos o servicios entregando experiencias únicas para los compradores con su marca o empresa. Los productos y servicios se clasifican de dos maneras: Productos industriales y productos de consumo.
- **Precio** Es la cantidad de dinero que paga el cliente para la adquisición de un bien o servicio obteniendo beneficios al usar dicho servicio o producto. Por otra parte, el precio produce utilidades a diferencia de los otros elementos que representan costos. El precio a comparación de los otros elementos es uno de los más flexibles del marketing mix
- **Plaza (distribución)** La plaza se refiere a las actividades que realizan las empresas para colocar un servicio o producto a disposición del mercado objetivo. Para la distribución de los productos y estar a disposición de los clientes se requiere contar con transporte, proveedores y distribuidores confiables que son la base para la cadena de suministro de la empresa. Por otro lado, pocas empresas venden sus bienes de forma directa a los clientes finales, ya que la mayoría utiliza mediadores para trasladar sus productos al mercado buscando crear canales de distribución, el cual consiste en un conjunto de empresas interdependientes que intervienen en el proceso de realizar que el servicio o producto llegue a la orden del cliente.
- **Promoción.** La promoción es la comunicación que efectúan las empresas para informar, comunicar y convencer a los clientes meta sobre sus productos y la marca que deben comprar, utilizando estrategias de publicidad y ventas durante un periodo determinado. La publicidad para la promoción de productos y servicios puede ser de tres tipos. En primer lugar, la publicidad informativa se utilizada para introducir al mercado un nuevo producto. Por otra parte, la publicidad persuasiva nos permite crear una demanda selectiva. Por último, la publicidad recordatoria es utilizada por los productores de mayor experiencia para conservar y mantener una relación con los clientes pensando en el producto.

Este autor ha explicado detalladamente los conceptos pero cabe destacar que estas estrategias nos pueden desarrollar por separado porque están interrelacionadas entre sí y para poder desarrollar una estrategia exitosa cuando se está desarrollando cada P se tiene que tener en cuenta las demás para poder tener éxito a la implementación de estas estrategias ahora con los entornos digitales se tiene la ventaja de que se puede hacer un análisis más exhaustivo ya que se pueden ver los precios fácilmente del mercado donde se va a entrar, conocer los canales de distribución de la competencia, analizar qué productos están comprando los clientes lo que permite desarrollar una estrategia de las 4p más acertada y exitosa.

En este mismo contexto de ideas para poder desarrollar una estrategia de marketing digital exitosa necesitamos utilizar las herramientas del marketing digital que son los medios digitales de los que habíamos hablado en capítulos anteriores como una página web, un perfil de Instagram para empresas y un perfil de Facebook negocios los cuales permitirán exhibir los productos del restaurante, interactuar con los clientes potenciales y crear una comunidad que es lo que fidelizará a la comunidad.

En otro orden de ideas hay un tema muy importante cuando hablamos de marketing digital que es el posicionamiento de la marca que esto según Alcaide et al (2013), las estrategias de posicionamiento “*definen el lugar que el producto ocupará en la mente de los consumidores, respecto al resto de productos competidores*” esto indica que para que nuestra estrategia de marketing tenga éxito necesitamos posicionarnos en las mentes de los consumidores y para esto hay distintas herramientas un ejemplo de ellos según (Morales, 2010) “*algunas estrategias que abonan al posicionamiento de marca en Internet son la presencia en redes sociales, presencia en los motores de búsqueda, interacción en redes sociales, publicar y compartir contenidos de valor en*

canales sociales, blogs y sitios Web, tener un alto volumen de comentarios gozar de influencias de quienes hablan de la marca, tener sentimiento positivo de quienes hablan de la marca y monitoreo de reputación”

Este autor nos hace referencia de los motores de búsqueda que son según Alcaide et al (2013) “son sistemas informáticos que nos dan la posibilidad de consultar una gigantesca base de datos para encontrar páginas web brindando a los cibernautas la opción de encontrar la información que necesitan de una forma rápida, ágil y sencilla” en este mismo contexto de ideas uno de los puntos que nos llama la atención de los que nos indica Morales, (2010) es que nos hace referencia de ciertas actividades que mejoraran el posicionamiento y es porque estas redes sociales tienen algoritmos y lo podemos confirmar con Lipsman (2012) “que nos indica que las redes sociales como Facebook utilizan un algoritmo para clasificar el contenido en base a los intereses del usuario. Por lo tanto, sólo el contenido clasificado como el más relevante es mostrado en su página”

Por todo lo expuesto en el párrafo para poder desarrollar bien la estrategia de posicionamiento se necesita conocer bien a los seguidores para generar contenido con los que puedan interactuar un punto clave de esto según (Kotler, 2001) “la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera” todo lo mencionado anteriormente busca un objetivo en común que es mejorar el posicionamiento de tu negocio y Morales (2010) lo rectifica en su investigación nos dice que el “posicionamiento en redes sociales está adquiriendo mucha importancia gracias a la web 2.0, porque facilitan a las empresas convertirse en un miembro activo de estas comunidades, proporcionando información muy útil para las campañas de marketing” todo esto nos demuestra que aplicado correctamente puede generar un impacto muy positivo en los negocios digitales que utilicen el marketing digital, los medios digitales y el posicionamiento.

Como podemos analizar después de los autores citados anteriormente es que el posicionamiento de la marca es una de las herramientas claves que tenemos que incorporar a nuestra estrategia de marketing ya que si estamos en la mente de los clientes potenciales y podemos generar un sentido de pertenencia con nuestra organización lo que vamos a generar no es solo un cliente fidelizado si no un cliente que va interactuar con la marca por las redes sociales mejorando el posicionamiento en el algoritmo y aumentando el alcance de la empresa y nos recomendará a sus redes sociales ampliando de manera exponencial el crecimiento de la empresa.

Capítulo 3 Estado del Arte de la Hostelería y Restauración

En este capítulo se analizará la situación de la hostelería y restauración en España en los últimos años con el fin de poner en contexto su importancia y demanda por los españoles. Cabe destacar que este año y el pasado fueron años pocos convencionales, dado que la hostelería estuvo afectada por la pandemia mundial a causa del Coronavirus SARS-CoV-2 y muchos restaurantes físicos tuvieron que cerrar sus puertas debido a las restricciones estipuladas en el año 2020 y 2021.

En este contexto muchas empresas no pudieron adaptarse a la situación de no poder atender físicamente a sus clientes y migrar a restaurantes digitales, debido a un desconocimiento de la materia.

El objetivo de este trabajo fin de máster es desarrollar una digitalización de restaurante y desarrollar todos los aspectos necesarios para lograr esta transformación.

Un punto importante es delimitar el estudio para un grupo de restaurantes o un tipo de restaurante. En este caso se abarcará a los restaurantes más comunes en España, con las comidas más demandadas, el número de trabajadores promedio y el promedio de productividad generada por cada personal ocupado que tiene el sector servicios, todo esto con el fin de poder generar un plan de proyecto lo más adaptado a la realidad de los restaurantes españoles.

3.1 Hostelería y Restauración en España

El turismo es uno de sectores económicos más importantes del mundo, da empleo a una de cada diez personas en todo el planeta y proporciona trabajo a cientos de millones más (O.M.T., 2020). Y en España su importancia es vital. Es el segundo país receptor de turistas (O.M.T., 2019).

Según el artículo de Hugo Gutiérrez (2021) *“España se ha ganado el apodo de ser un país de bares, con más de 280.000 empresas del sector hostelero (a comienzos del año 2020 según el INE), de los que casi un 90% eran bares, restaurantes y establecimientos de comida y bebida. Negocios, de tamaño muy variable, que dependen del tipo de vida de los residentes en el país y de la llegada de turistas internacionales (83,5 millones en 2019). Dos factores que se han resquebrajado con el zarpazo del coronavirus, lo que ha llevado a bajar la persiana de forma definitiva a unos 85.000 establecimientos, según la patronal hostelera. España pierde así, al menos de forma temporal, una de sus esencias.”*

En este mismo contexto de ideas se puede detectar que el impacto negativo que ha creado la pandemia del Coronavirus SARS-CoV-2, ha generado que muchos establecimientos hosteleros cierren sus puertas definitivamente por no poder seguir con su actividad de manera presencial, lo que ha dejado a muchas personas en situación de desempleo e impactado negativamente la economía de muchos autónomos en el país.

Uno de los puntos más importantes que se tiene que desarrollar es la contextualización de la situación económica para que esto permita posteriormente poder tomar decisiones. A continuación, se va a hacer referencia de varias publicaciones del Instituto Nacional de Estadística las cuales permitirán ver esta problemática en cifras y por ende poder desarrollar una solución.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2020 la cifra de negocio de la hostelería cayó un 51,4% con respecto a años anteriores

Según Encuesta de Gasto Turístico junio 2021 desarrollada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

“El gasto total realizado por los turistas internacionales que visitan España en junio alcanza los 2.416 millones de euros, frente a los 134 millones de euros gastados el mismo mes del año anterior. El gasto medio por turista se sitúa en 1.090 euros, con un aumento anual del 66,4%. Por su parte, el gasto medio diario aumenta un 35,1%, hasta los 147 euros. La duración media de los viajes de los turistas internacionales es de 7,4 días, lo que supone un aumento de 1,4 días respecto a la media de junio de 2020. Durante los seis primeros meses de 2021 el gasto total de los turistas internacionales disminuye un 51,4% respecto al mismo periodo del año anterior, alcanzando los 5.765 millones de euros.”

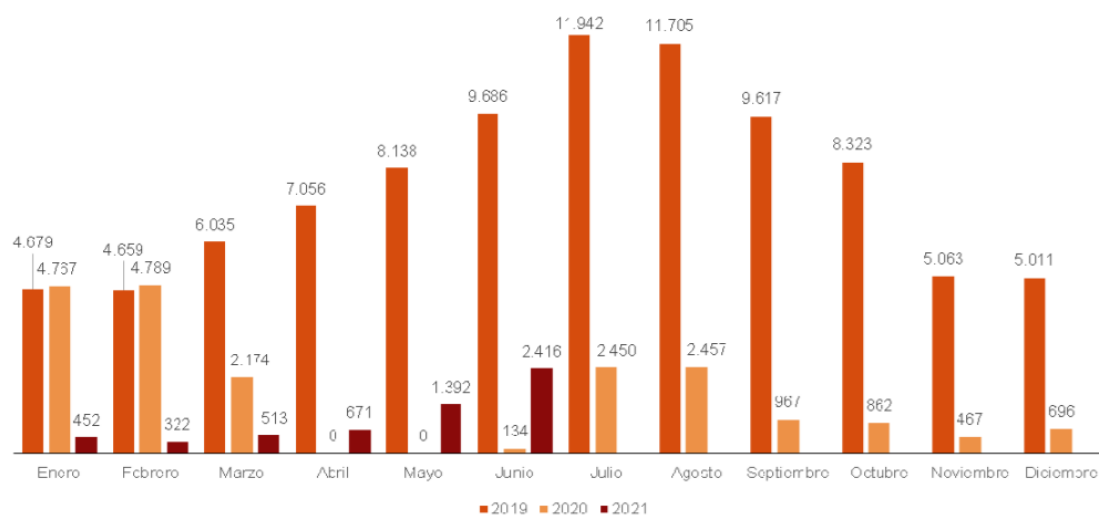
Esto hace referencia a lo que gastan los turistas extranjeros en España y sustenta lo abordado anteriormente. Hubo un cambio significativo para el sector hostelero que se marca en un antes de la pandemia y un post pandemia, tal como se puede ver en la figura que es publicada en el mismo artículo por el INE.

El gasto de los turistas extranjeros en España en el mes de junio que era de 9.686 millones de euros en 2019, en el mismo mes del 2020 paso a ser de tan solo 134 millones de euros. En el año 2021 asciende a 2416 millones de Euros, subiendo respecto al año anterior, pero se mantiene en 7270 millones de euros menos en comparación con el año 2019, el cual es un ingreso considerable que dejaron de percibir de los turistas internacionales.

Figura 3.1 Gasto total de los turistas internacionales. Comparativa 2019-2020-2021. (INE 2021)

Gasto total de los turistas internacionales. Comparativa 2019-2020-2021

Millones de euros

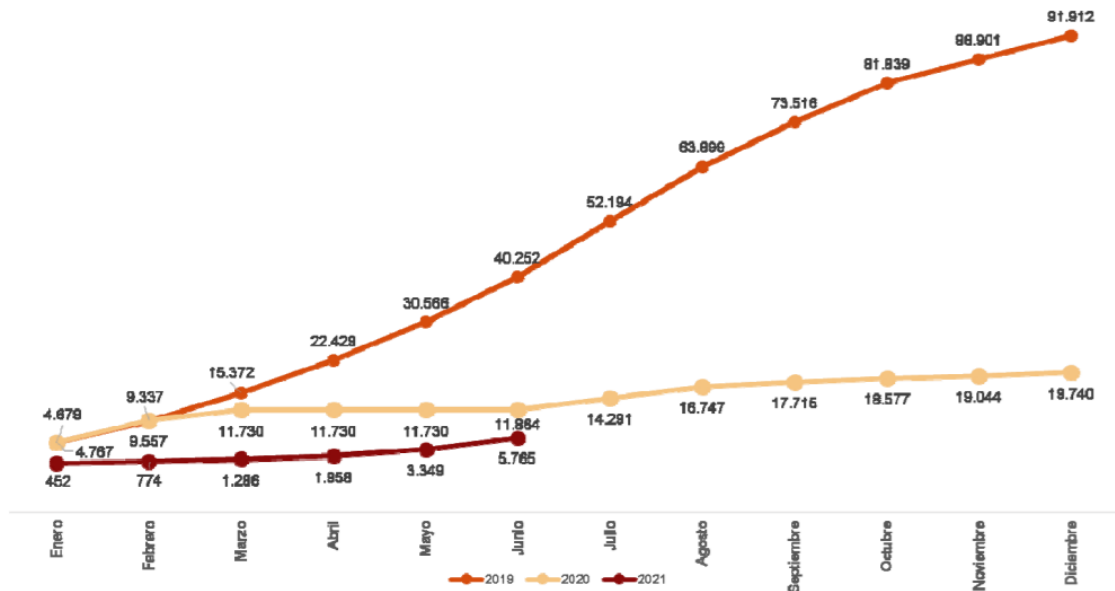


En la siguiente figura también podemos ver el gasto acumulado total de los turistas internacionales que termino siendo 91.912 millones de euros en el 2019, y 19.740 millones de euros en el 2020 con una perdida en este sector de 72.172 millones de euros que rectifica la razón por que tantos hosteleros han cerrado sus puertas ya que al haber dejado de percibir dinero de su fuente principal que son los turistas generó que sus ingresos dependieran en gran parte del turismo interno.

Figura 3.2 Acumulado gasto total de los turistas internacionales. Comparativa 2021. (INE 2021)

Acumulado del gasto total de los turistas internacionales. Comparativa 2019-2020-2021

Millones de euros



Una vez ya analizadas las estadísticas del turismo de los extranjeros es enriquecedor agregar a este contexto el turismo interno de los españoles dentro del mismo territorio, ya que ellos también son parte de los consumidores que dan trabajo a los restaurantes de las distintas zonas del país. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en la Encuesta de Turismo de Residentes (ETR/FAMILITUR) Primer trimestre de 2021 se indica que:

“El número de viajes de los residentes en España disminuye un 47,8% en el primer trimestre de 2021 y se sitúa en 15,2 millones. El gasto total baja un 64,9%, hasta los 2.260 millones de euros Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana son los principales destinos. Los residentes en España realizan 15,2 millones de viajes en el primer trimestre de 2021, un 47,8% menos que en el mismo periodo de 2020. El 96,9% de los viajes tienen como destino principal el territorio nacional, con una bajada del 43,6% respecto al primer trimestre del año pasado. Por su parte, los viajes al extranjero, que representan el 3,1% del total, disminuyen un 84,4%.”

Como se puede ver en la siguiente figura, se aprecia una situación similar al turismo de los extranjeros en España en el año 2019. Vhjpgvjhv

El número de viajes que se realizaban era muy superior en el primer trimestre como se puede observar rondaba entre 2500 y 3500 millones de viajes, mientras que la misma cifra en el 2021 no pasa de 1500 millones de viajes. Este dato resulta llamativo ya que los motivos por los que los españoles hacen estos viajes es por ocio, recreo y vacaciones (como se ve en la tabla 3.1, el 26,6% de los 15.520.538 millones realiza viajes por este motivo) los que en su mayoría son atendidos por los servicios de hostelería de las zonas donde se dirigen. Estos servicios abarcan desde el alojamiento hasta la comida de todos los días por que en las vacaciones es cuando más se gasta en la hostelería.

Esta bajada tan circunstancial que ha tenido desde el 2019 al 2021 confirma el impacto negativo que se ha tenido con la disminución de los ingresos de los extranjeros y la reducción del número de viajes de los españoles dentro del país.

Figura 3.3 Viajes por Semana. Año 2021. (INE 2021)

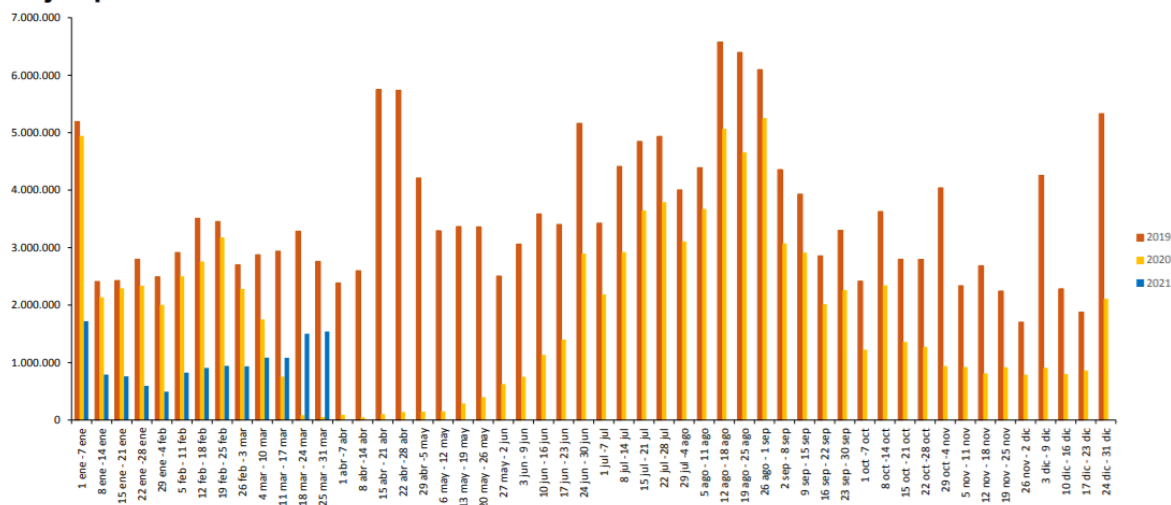
Viajes por semana. Año 2021

Tabla 3.1 Viajes según motivo principal y destino del viaje. (INE 2021)

Viajes según motivo principal y destino del viaje

	Trimestre I 2021			Duración media	
	Viajes			Pernoctaciones	Variación anual
	Total	%	Variación anual		
TOTAL	15.220.538	100,0	-47,8	3,4	-1,2
ESPAÑA	14.751.836	100,0	-43,6	3,0	3,1
Ocio, recreo y vacaciones	3.926.781	26,6	-61,6	2,5	-9,7
Visitas a familiares o amigos	6.755.696	45,8	-38,8	3,1	2,0
Negocios y otros motivos profesionales	2.685.396	18,2	-11,2	3,5	17,4
Otros motivos	1.383.963	9,4	-26,4	3,5	0,3
EXTRANJERO	468.702	100,0	-84,4	14,7	90,3
Ocio, recreo y vacaciones	-	-	-	-	-
Visitas a familiares o amigos	227.008	48,4	-75,1	22,4	69,3
Negocios y otros motivos profesionales	-	-	-	-	-
Otros motivos	-	-	-	-	-

Nota: los datos marcados con un "-" no tienen suficiente respaldo muestral.

Para ir concluyendo después de contextualizar la situación que se está viviendo en España en los últimos años se puede ver que el contexto económico no es el mejor para el sector servicios y la hostelería del país, lo que invita a los hosteleros a reinventarse y buscar nuevos medios de ofrecer sus productos donde el contacto físico sea el mínimo y pueda generar nuevas fuentes de ingreso. Por lo tanto, se determina que la digitalización del restaurante, que es de lo que trata el plan de proyecto que será presentado en el próximo capítulo, será una puerta para abrir nuevos ingresos para las organizaciones. Por este motivo es sumamente importante que el plan de proyecto este dirigido a ese español promedio dueño de restaurante que tiene un volumen de negocio, un número de empleados y un producto común, para que pueda ser adaptado y ejecutado con facilidad en las organizaciones que así lo necesiten.

Este proyecto no busca tener un caso de estudio determinado de un restaurante específico porque seguramente estaría lejos de la realidad de muchos restaurantes. Por ello, se va a representar a

Pedro Fernandez, como el dueño del Restaurante Sabor Castellano, el cual será un restaurante modelo basado en las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE).

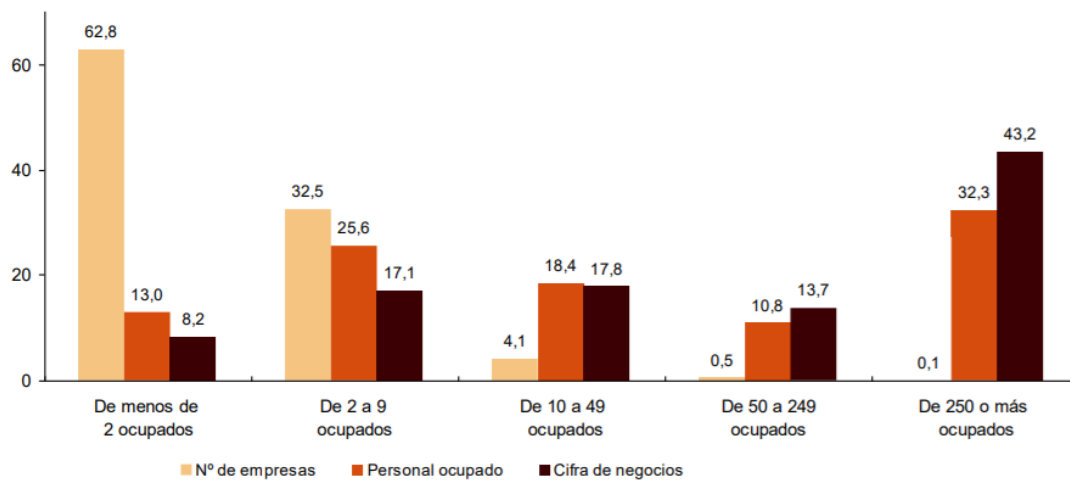
Para finalizar con lo formulado vamos a analizar lo anunciado por el Instituto Nacional de Estadísticas en su publicación de Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios Año 2019 nos indica que:

“El sector Servicios se caracteriza por un predominio de empresas muy pequeñas. Más del 95% de ellas tenía menos de 10 ocupados en 2019. Estas empresas dieron empleo al 38,5% del personal y su facturación representó el 25,3% del total del sector. Por su parte, las empresas con 250 o más ocupados representaron el 0,1% del total y facturaron el 43,2% de la cifra de negocios del sector. Estas empresas ocuparon al 32,3% del personal”.

Recordando que el análisis de estos datos va ser para segmentar el número de empleados que va tener el restaurante promedio representado por Sabor Castellano, se puede determinar que, debido a que el 95% de las empresas del sector servicio (que es el sector donde se encuentran los restaurantes) tiene menos de 10 empleados y ya que la cifra de negocio es mayor en las empresas que tienen más de 2 empleados, se va a definir un valor dentro de ese rango que en este se hará por promedio y se determina que el número de empleados es de 5.

Figura 3.4 Distribución (en porcentaje) del número de empresas, personal ocupado y cifra de negocios por tamaño de la empresa. Año 2019 (INE 2021)

Distribución (en porcentaje) del número de empresas, personal ocupado y cifra de negocios por tamaño de la empresa. Año 2019



Posteriormente, ya con la definición del número de empleados que tiene el restaurante Sabor Castellano, se va a determinar la productividad de este en base de al promedio de la productividad de las empresas de servicios indicados en la publicación de Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios Año 2019. Cabe destacar que se utiliza el año 2019 por que es la última publicación del (INE) Instituto Nacional de Estadística en referencia a estos datos. Sin más que agregar el (INE) nos indica que:

“La productividad (valor añadido por persona ocupada) del sector Servicios fue de 37.889 euros en 2019, un 3,8% mayor que la del año anterior. Las divisiones de actividad que registraron mayor productividad fueron Telecomunicaciones (199.190 euros) y Actividades de juegos de azar y apuestas (101.433 euros). Por su parte, las de menor productividad fueron Otros servicios

personales (lavanderías, peluquerías y otros servicios personales), con 14.957 euros, y Servicios de comidas y bebidas, con 17.520 euros”.

Se observa en la figura 3.5, que la productividad de sector servicios de comida y bebida ha sido de 17.520€ por cada persona ocupada.

Sabiendo que la productividad es el valor añadido por persona ocupada, se puede calcular la productividad del Restaurante Sabor Castellano, al multiplicar la productividad de cada persona ocupada en el sector servicios (17.520€) por el número de personas ocupadas determinadas en los párrafos anteriores (5 personas), y fijar así un valor simulado que será la productividad que tenga la empresa (87.600 € anuales).

Figura 3.5 Productividad (en euros) por divisiones de actividad en el sector Servicios. Año 2019. (INE 2021)

Productividad (en euros) por divisiones de actividad en el sector Servicios. Año 2019



En conclusión, en este capítulo se pudo analizar todos los datos de los últimos años de la hostelería y la situación actual en España de este sector.

Esta es una situación que invita a reinventarse, por este motivo se destaca la importancia de desarrollar el plan de proyecto de cambio de restaurante físico a restaurante online, para poder ampliar el alcance y aumentar los ingresos en medio de la coyuntura que se vive a nivel mundial.

En relación con lo planteado, para que el plan de proyecto estuviera lo más aplicado a la realidad basándonos en datos estadísticos, se representa al propietario promedio mediante Pedro, que es el dueño del negocio Sabor castellano, el cual es un restaurante promedio español que gracias a los análisis se ha determinado que tiene 5 empleados y una productividad de 87.600 € anuales en su mejor año que fue el 2019 y posteriormente fue afectado por una disminución de sus ingresos. Esta baja en sus ingresos es la que ha generado la necesidad de reinventarse para poder vender con el menor contacto posible y cambiar su restaurante de uno físico a digital.

En este mismo contexto el autor este documento ha determinado que lo vendido por este restaurante será lo más vendido por los restaurantes en Valladolid Castilla y León España que será platos combinados de la gastronomía local y comida rápida, destacando la ternera como su fuerte.

Capítulo 4 **Plan de proyecto para cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online con la adaptación a la metodología del PM2**

Se desarrollará un plan de proyectos utilizando la metodología del PM2 con el objetivo de optimizar los procesos clave y poder en conjunto con las herramientas digitales y los propios artefactos de la metodología, desarrollar un cambio de negocio a restaurante online, resolviendo las problemáticas y necesidades presentadas en los restaurantes físicos y su sector.

En este proyecto se utilizarán todos los artefactos que sean mencionados en este plan de proyecto, que serán extraídos de la publicación de los artefactos PM² en Español desarrollados por la Comisión Europea (2021) respetándose su estructura, caratula, encabezado y pie de página con el fin de respetar el formato de la Comisión Europea.

4.1 Fase de Inicio

4.1.1. Reunión de Inicio del Proyecto

Se desarrolla una reunión informal entre el Propietario del Proyecto (PP) que es el Sr. Pedro Fernandez dueño del negocio Sabor Castellano, con el Director de Proyectos (DP) Marco Fernandez, donde el PP le explica la situación actual de Sabor Castellano al DP, le indica que actualmente tiene 5 personas trabajando; 2 cocineros, 1 administrador y 2 personas de atención al cliente.

El PP nos revela que el último año donde tuvo buenos ingresos fue el 2019, con una productividad de 87.600 y que a partir del año 2020 todo se ha venido abajo, por la pandemia del Covid 19 y las restricciones en el aforo que ha aplicado el gobierno de España, lo cual no le han permitido abrir sus establecimiento físico en repetidas oportunidades y cuando lo ha podido abrir con un aforo muy limitado, esto le ha generado perdidas considerables debido a que los gastos fijos se mantienen y los ingresos han disminuido.

El PP indica que tras reuniones con su personal para buscar distintas soluciones, se han planteado en cambiar su restaurante físico en un restaurante online, para poder ampliar sus volumen de negocio y poder aumentar sus ingresos; pero por ser un proyecto complejo y no tener conocimiento en la materia, ha decidido contratar los servicios de una consultora que desarrolle un plan de proyecto de cambio de restaurante físico a restaurante online, por este motivo se ha dirigido a solicitar los servicios de la Consultoría DP, la cual ha asignado a él Sr Marco Fernandez como Director de Proyecto.

El DP señala que desarrollara el plan de proyectos que demanda el PP, utilizando la metodología del Open Project Management Methodology (PM2), que por su trayectoria es una de las metodologías de dirección de proyecto más completas y colaborativa y con este punto aclarado finaliza la Reunión de Inicio del Proyecto.



Organización Consultoría DP
Departamento de Dirección de Proyectos

Solicitud de Inicio de Proyecto

Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online

Fecha: 01/09/2021

Doc. Versión: 1

Versión de plantilla: 3.0.1



Esta plantilla está basada en PM² V3.0

Para consultar la última versión de esta plantilla por favor visite el Wiki PM²

4.1.2. Solicitud de Inicio del Proyecto

Información de control del documento

Descripción	Valor
Nombre del Documento:	Solicitud de Inicio del Proyecto.
Nombre del Proyecto:	Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online
Autor del documento:	Marco Fernandez
Propietario del Proyecto:	Pedro Fernandez
Director del Proyecto:	Marco Fernandez
Versión del Documento:	1
Confidencialidad:	Publico
Fecha:	01/09/2021

Aprobación y revisión del documento:

Nombre	Rol	Acción	Fecha
Marco Fernandez	Director de Proyecto	<i>Aprueba y Revisa</i>	01/08/2021
Pedro Fernandez	Propietario del Proyecto	<i>Aprueba y Revisa</i>	01/08/2021

Historial de documentos:

Revisión	Fecha	Creada por	Breve descripción de los cambios
Marco Fernandez	02/09/2021	Marco Fernandez	Actualizar información
Pedro Fernandez	02/09/2021	Pedro Fernandez	Actualizar información

Gestión de la configuración: Localización del documento

La última versión de este documento está guardada en PC del director del proyecto.

Nombre del Proyecto:	Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online		
Iniciador:	<i>Propietario del Proyecto</i> <i>Pedro Fernandez</i>	Organización / Unidad:	<i>Sabor Castellano</i>
Propietario del Proyecto (PP):	<i>Pedro Fernandez</i>	Fecha de Solicitud:	<i>01/08/2021</i>
Proveedor de Soluciones (PS):	<i>Marco Fernandez</i>	Autoridad que aprueba:	<i>Pedro Fernandez</i>
Esfuerzo Estimado (EE):	<i>160 horas</i>	Fecha objetivo de entrega:	<i>30/08/2021</i>
Tipo de Desarrollo	<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externalizado <input checked="" type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/> No conocido		
Contexto / Situación (<i>Necesidad de Negocio / Problema / Oportunidad</i>)			
<p>La situación actual de Sabor Castellano es que el último año donde tuvo buenos ingresos fue el 2019, con una productividad de 87.600. A partir del año 2020 todo se ha venido abajo por la pandemia del SARS-CoV-2 y las restricciones que ha aplicado el Gobierno de España, las cuales no le han permitido abrir su establecimiento en repetidas oportunidades y cuando lo han podido abrir ha sido con un aforo muy limitado. Esto le ha generado una disminución considerable de sus ingresos, ya que los gastos fijos se mantienen, pero los ingresos son menores a los de antes. Debido a esta problemática Pedro Fernández ha decidido hacer un</p>			

cambio de negocio de su restaurante físico a un restaurante online, lo que generará nuevas oportunidades de negocio y evitará los problemas del aforo o las restricciones, con el fin de recuperar y mejorar sus ingresos.
Base legal
Ley de Protección de Datos Comunidad Europea Constitución Española Ley de Blanqueamiento de Capitales
Resultados (importancia alta)
Los resultados esperados de este proyecto son el cambio de negocio de restaurante físico al restaurante online se implemente con éxito y que el restaurante Sabores Castellanos pueda contar con una plataforma de comercio electrónico y medios sociales sincronizada.
Impacto (importancia alta)
El proyecto de cambio de restaurante físico impactará a todos los procesos de la organización actual, en estos momentos el restaurante Sabor Castellano, es un restaurante físico y trabaja de una manera estructurada muy tradicional una vez ejecutado el proyecto va a ser un restaurante Online lo que conlleva un cambio a todos los niveles de la organización.
Criterios de Éxito
<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el Proyecto se desarrolle dentro de los plazos del cronograma y si tiene un retraso que no sea más del 20% 2. Que el Proyecto se desarrolle dentro del costo estimando y si tiene sobre coste que no sea superior al 20% 3. Que se acepten por lo menos el 90% de los entregables del proyecto por el propietario del proyecto. 4. Que el restaurante sabor castellano digitalice el 100% de sus productos. 5. Que se creen por lo menos 2 redes sociales y 1 página web para el restaurante Sabor Castellano.
Supuestos (importancia alta)
<p>Supuesto 1: Si el proyecto se llega retrasar en cronograma, solo se tendrá un 20% de tiempo adicional para poder finalizarlo.</p> <p>Supuesto 2: Si el presupuesto del proyecto se termina, solo se abonará un 20% adicional siempre cuando se presente una justificación de en qué se utilizará el 20 % adicional una vez finalizado este 20% los costes adicionales no serán cobrados al cliente.</p> <p>Supuesto 3: Si no se puede entregar el entregable 2 al ser un entregable externalizado no será considerado un criterio de éxito para la finalización del proyecto, se tendrán que presentar todos los otros entregables sin la sincronización de la página web, una vez entregado por la empresa externa la página web y el comercio electrónico el equipo de proyecto vinculara todas las redes sociales y se finalizara el entregable.</p>
Restricciones (importancia alta)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Proyecto tiene que comenzar el 01/09/2021 2. Las reuniones entre el Equipo de Proyecto y el Propietario del Proyecto serán en las instalaciones de Sabor Castellano. 3. En la etapa de digitalización el restaurante Sabor Castellanos tiene que presentar cada uno de los productos de consumo emplatados y con la vajilla blanca, el costo de elaboración de todos estos platos es asumido por Sabor Castellano desde; personal, insumos e instalaciones. 4. El restaurante sabor castellano tiene que poner a disposición su personal e instalaciones al equipo de proyecto para labores de digitalización y redacción de contenido igual para el desarrollo de estrategias de marketing digital.

Riesgos (<i>importancia alta</i>)
<ol style="list-style-type: none">1. Que el personal de sabor castellano presente una alta resistencia al cambio que no permita implementar.2. Incumplimiento de proveedores respecto a fechas de entrega.3. Poca colaboración del personal del restaurante para la digitalización de contenido.4. Que las instalaciones de sabor castellano no estén aptas para el cambio a restaurante online.



Organización Consultoría DP
Departamento de Dirección de Proyectos

Caso de Negocio

Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online

Fecha: 01/09/2021

Doc. Versión: 1

Versión de plantilla: 3.0.1



*Esta plantilla está basada en PM² V3.0
Para consultar la última versión de esta plantilla por favor visite el Wiki PM²*

4.1.3. Caso de Negocio

Información de control del documento

Descripción	Valor
Nombre del Documento:	Caso de Negocio
Nombre del Proyecto:	Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online
Autor del documento:	Marco Fernandez
Propietario del Proyecto:	Pedro Fernandez
Project Manager:	Marco Fernandez
Versión Doc.:	1
Confidencialidad:	Publico
Fecha:	01/09/2021

Aprobación y Revisión del documento:

Nombre	Rol	Acción	Fecha
Marco Fernandez	02/08/2021	Marco Fernandez	Actualizar Información
Pedro Fernandez	02/08/2021	Pedro Fernandez	Actualizar Información

Historial de documentos:

Revisión	Fecha	Creada por	Breve descripción de los cambios
Marco Fernandez	02/08/2021	Marco Fernandez	Edición, formateo y ortografía Aclaración
Pedro Fernandez	02/08/2021	Pedro Fernandez	Edición, formateo y ortografía Aclaración

Gestión de la configuración: Localización del documento

La última versión de este documento está guardada en PC del director del proyecto.

4.1.3.1 Información de la Solicitud de Inicio del Proyecto

Título del Proyecto:	<Propuesta inicial de título del proyecto.>		
Iniciador:	Pedro Fernandez	Organización Unidad:	/ Sabor Castellano
Fecha de Solicitud:	01/08/2021	Fecha Objetivo de Entrega:	01/09/2021
Tipo de desarrollo:	<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/> No conocido		

4.1.3.2 Contexto

Descripción de la Situación Inicial y Urgencia

Pedro fernandez le explica la situación actual de Sabor Castellano, indica que actualmente tiene 5 personas trabajando, 2 cocineros, 1 Administrador, 2 personas de atención al cliente y que el último año donde tuvo buenos ingresos fue el 2019 con una productividad de 87.600 y que a partir del año 2020 todo se ha venido abajo por la pandemia del virus SARS-CoV-2 y las restricciones que ha

aplicado el Gobierno de España, lo cual no le han permitido abrir sus establecimiento físico en repetidas oportunidades y cuando lo ha podido abrir con un aforo muy limitado, esto le ha generado una disminución de sus ingresos considerables por que los gastos fijos se mantienen, en este mismo orden de ideas nos indica que tras reuniones con su personal para buscar distintas soluciones, se han planteado desarrollar un cambio de negocio de restaurante físico a un restaurante online, para poder ampliar sus volumen de negocio y poder aumentar sus ingresos

4.1.3.3 Impacto de la Situación Actual

Impacto actual sobre los procesos y la organización

Este proyecto de cambio de restaurante físico impactara a todos los procesos de la organización actual, en estos momentos el Restaurante Sabor Castellano, es un restaurante físico una vez ejecutado el proyecto va a ser un restaurante online, lo que conlleva un cambio en todos los niveles, debido que va cambiar la forma como presentan sus productos al público, como se elaboran y el canal de distribución.

Categoría del Proceso	Si/No	Categoría del Proceso	Si/No
Políticas	No	Gestión Financiera	No
Legislación	No	Contratación - Compras	No
Coordinación	Si	Gestión de la Documentación	No
Gestión de Programas	No	Gestión de Activos	No
Gestión de Subvenciones / Ayudas	No	Auditoría	No
Comunicación y difusión (externa)	Si	Recursos Humanos	No
Comunicación y difusión (interna)	Si	Tecnologías de la Información	Si
Gestión Estratégica	si	Otros	

Categoría del Proceso ¹	Dominio ²	Sub-dominio ³	Macro-proceso ⁴	Proceso ⁵	Descripción del Impacto	Impacto sobre los Usuarios y Propietarios del Proceso
Coordinación	Dirección y gestión de restauración	Estrategia de gestión del restaurante	Gerencia de restaurante	Estrategia de coordinación de los procesos	Cambio de la coordinación interna del restaurante	Alto

¹ **Categoría del Proceso** - Los procesos se clasifican en 14 categorías de proceso como sigue: Gestión de Activos, Auditoría, Comunicación y Difusión, Coordinación, Gestión de Documentos, Gestión Financiera, Gestión de Subvenciones, Recursos Humanos, TI, Ciclo de Vida Legislación, Políticas, Adquisiciones, Gestión de Programas, Planificación Estratégica.

² **Dominio** - El dominio es el orden del nivel más alto de actividades de la organización. Una organización tiene pocas áreas de actividad, a veces sólo una. En algunos casos, un dominio es compartido por varias organizaciones, e incluso por todas las organizaciones.

³ **Sub-dominio** - Un subdominio es un subconjunto de áreas de actividades que cumple una serie de objetivos y limitaciones comunes

⁴ **Macro-proceso** - Un macro-proceso es un conjunto de procesos relacionados con un subdominio. Corresponde a una agrupación de actividades según una lógica de negocio común. A veces el proceso de consolidación corresponde a la ejecución secuencial de muchos procesos

⁵ **Proceso** - Un proceso es una secuencia organizada y repetitiva de acciones que involucra recursos y que tiene como objetivo producir un resultado que satisfaga las necesidades de un cliente.

Categoría del Proceso ¹	Dominio ²	Sub-dominio ³	Macro-proceso ⁴	Proceso ⁵	Descripción del Impacto	Impacto sobre los Usuarios y Propietarios del Proceso
Comunicación y difusión (externa)	Dirección y gestión de restauración	Estrategia de gestión de las comunicaciones	Gerencia de comunicaciones	Estrategias de comunicaciones externas	Cambio de la difusión y comunicación con los externos	Alto
Comunicación y difusión (interna)	Dirección y gestión de restauración	Estrategia de gestión de las comunicaciones	Gerencia de comunicaciones	Estrategias de comunicaciones internas	Cambio de cómo se comunican internamente en el restaurante	Moderado
Gestión Estratégica	Dirección y gestión de restauración	Estrategia de gestión de la gerencia de restaurante	Gerencia de restaurante	Estrategias de gestión	Cambio en las estrategias	Alto
Tecnologías de la Información	Dirección y gestión de restauración	Restaurante	Gerencia de restaurante	Estrategias de marketing digital	Creación y de seguimiento del marketing digital	Alto

4.1.3.4 Impacto sobre partes interesadas y usuarios.

En la Actualidad el Restaurante Sabores Castellano siempre había trabajado de manera presencial teniendo una clientela fija de los vecinos del barrio y turistas en las temporadas de más demanda.

La situación actual del COVID 19 y las restricciones del gobierno han impactado de manera directa en las ventas del restaurante las cuáles han disminuido de manera considerable. Al cambiar el restaurante a un restaurante online, se abrirán nuevas puertas para que los clientes que quieran pedir platos del restaurante puede hacerlo mediante las páginas y los entornos digitales sin necesidad de desplazarse hacia el restaurante, lo que impactará a los interesados y usuarios de manera positiva por que tendrán más opciones para poder disfrutar del restaurante sumado a las tradicionales que se han visto tan afectada en los años.

En el mismo contexto de ideas esto aumentará el alcance del negocio ya que el restaurante podrá llegar a más clientes potenciales y generará nuevas oportunidades de negocio.

Resultados esperados

Los resultados esperados de este proyecto son el cambio de negocio de restaurante físico al restaurante online se implemente con éxito y que el restaurante Sabores Castellanos pueda contar con una plataforma de comercio electrónico y medios sociales sincronizada.

Alternativas posibles

En este apartado se van a estudiar 3 alternativas posibles, para ver cuál es la opción más factible para desarrollar.

Alternativa A: No hacer nada**Descripción General**

Si no se hace nada y se mantiene el restaurante físico lo que va a ocasionar es que los gastos fijos van a seguir siendo muy altos en comparación con los ingresos que se tienen, el restaurante perderá mercado y clientes en frente a los que si tienen entornos online y con el transcurso del tiempo va a ir perdiendo rentabilidad. Se tiene que entender que ahora los clientes potenciales buscan todo por las redes sociales y si no existen, lo que generará es desconfianza, lo que tiene como consecuencia que se van a ir a otro de la competencia. No se puede pensar que con solo los clientes del barrio se va a tener un negocio próspero, lo que va a producir es estancamiento que con el paso del tiempo va a terminar cerrando por no ser un negocio atractivo para los dueños, porque la hostelería es uno de los negocios más exigentes y si no es bien retribuido termina cansando.

Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
No requiere inversión No requiere ningún cambio	Seguir estancados Perder clientela
Oportunidades	Amenazas
Un modelo de negocio Tradicional Mantener a los clientes fijos	Cierre de negocio por no ser rentable Retraso y pérdida de espacio en el mercado

Análisis / Evaluación Cualitativa

Esta alternativa no es viable por que la situación actual está llena de incertidumbre, ya los gastos fijos son altos y con la disminución de ingresos que se ha generado, hay mucho riesgo que el negocio termine estancado y cerrando por no ser atractivo ni rentable.

Alternativa B: Hacer el proyecto de cambio de restaurante online solos**Descripción General**

Si se hace el cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online por ellos mismos, lo que va a ocurrir es que van a dedicar mucho tiempo investigando para hacerlo y cuando lo desarrollen el riesgo que tienen de fracaso podría ser muy elevado, ya que al no al tener la experiencia y el conocimiento de la materia, van a tratar de hacerlo de cualquier forma sin un plan; el resultado de esta alternativa será muy incierto lo que podría desarrollarse de manera negativa y generar mala reputación, esto puede ocurrir ya que al desarrollar un entorno digital sin contenido de calidad, sin saber si la estrategia de marketing está orientada a cumplir los objetivos de la organización, esto puede generar un resultado contraproducente a lo esperado.

Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
Coste Bajo Desarrollado por ellos mismos	El Riesgo y la Incertidumbre son muy altos Se necesita mucho más tiempo para estudiarlo aprenderlo y ejecutarlo
Oportunidades	Amenazas
Aprender de Marketing digital y programación. Oportunidad de Nuevo Negocio	Riesgo al Fracaso y queden igual que antes. Perder Tiempo y dinero para tener que contratar alguien más adelante para hacer el plan de proyecto y con el riesgo de tener que hacer más por haber dañado su reputación online

Análisis / Evaluación Cualitativa

Esta alternativa no es viable ya que lo más común es que al no estar conforme con los resultados, posteriormente busquen a un profesional que lo pueda arreglar y lo que se generaría es un re trabajo, una pérdida de tiempo y una pérdida de dinero; dependiendo que acciones hayan desarrollado corren el riesgo de cometer un error grave que ofenda o afecte a un público determinado y tengan una reputación negativa, hay que entender que para desarrollar un plan de proyecto de digitalización se necesita el trabajo de muchos profesionales que estudian durante años y conjunto a la experiencia generan que tu proyecto se implemente de manera rápida y que tu entorno digital sea atractivo y dirigido a los objetivos de tu organización.

Alternativa C: Plan de Proyectos con un equipo de profesionales especializados**Descripción General**

Desarrollar un plan de proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online, contratando a un equipo de proyecto especialista en el tema y con la experiencia de haber desarrollado anteriormente proyectos de digitalización, en este mismo contexto esto disminuirá los riesgos y facilitará la transición de un negocio a otro, lo que permitirá implementar el proyecto en menor tiempo posible. De esta manera el restaurante podrá aumentar su alcance, adelantarse a su competencia y aumentar sus ingresos con otro modelo de negocio.

Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
Alcance más amplio Gestiona todos los procesos del proyecto	Coste intermedio Equipo de proyecto externo a la organización
Oportunidades	Amenazas
Aumentar los ingresos de forma exponencial Generar un buen posicionamiento online	Resistencia al cambio Nueva Competencia

Análisis / Evaluación Cualitativa

La alternativa si es viable ya que el cambio de restaurante físico a restaurante online desarrollado por un equipo de proyecto da la seguridad de un plan de proyectos de calidad que cumpla con los objetivos del proyecto. Al ser desarrollado por profesionales, los riesgos son bajos y el producto final será de mayor calidad, lo que generará una buen posicionamiento y reputación online.

Alternativa seleccionada: Plan de Proyectos con un equipo de profesionales especializados**Análisis DAFO**

Fortalezas	Debilidades
Alcance más amplio Gestiona todos los procesos del proyecto	Coste intermedio Equipo de proyecto externo a la organización
Oportunidades	Amenazas
Aumentar los ingresos de forma exponencial Generar un buen posicionamiento online	Resistencia al cambio Nueva competencia

Análisis / Evaluación Cualitativa

La alternativa si es viable ya que el cambio de restaurante físico a restaurante online desarrollado por un equipo de proyecto da la seguridad de un plan de proyectos de calidad que cumpla con los

objetivos del proyecto. Al ser desarrollado por profesionales, los riesgos son bajos y el producto final será de mayor calidad, lo que generará una buen posicionamiento y reputación online.

Descripción de la Solución

Desarrollar un plan de proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online, contratando a un equipo de proyecto especialista en el tema y con la experiencia de haber desarrollado anteriormente proyectos de digitalización, en este mismo contexto esto disminuirá los riesgos y facilitará la transición de un negocio a otro, lo que permitirá implementar el proyecto en menor tiempo posible. De esta manera el restaurante podrá aumentar su alcance, adelantarse a su competencia y aumentar sus ingresos con otro modelo de negocio.

Beneficios

- Aumento del alcance del restaurante, debido que al crear un nuevo entorno digital el restaurante con las estrategias de marketing podrá aumentar el número de sus clientes potenciales lo que generará nuevas oportunidades de negocio
- Gestionar todos los procesos del proyecto con el fin de que el cambio a restaurante online se haga sin dificultades
- Generar un buen posicionamiento online mediante el uso de estrategias de marketing que estén direccionadas con los objetivos de la organización

Criterios de éxito y/o aceptación

- Que el proyecto se desarrolle dentro de los plazos del cronograma y si tiene un retraso que no sea más del 20%
- Que el proyecto se desarrolle dentro del costo estimando y si tiene sobre coste que no sea superior al 20%
- Que se acepten por lo menos el 90% de los entregables del proyecto por el propietario del proyecto.
- Que el restaurante Sabor Castellano digitalice el 100% de sus productos.
- Que se creen por lo menos 2 redes sociales y 1 página web para el restaurante Sabor Castellano.

Alcance

El plan de proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online estará conformado por 6 entregables principales, los cuales se describen a continuación: Digitalización de Contenido, Pagina Web y Comercio Electrónico, Redes Sociales, Plan de Contratación de Community Manager, Plan de Marketing Digital y Plan de Alianza estratégica. La planificación, gestión y realización de estos entregables permitirán desarrollar un cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online.

La metodología que se utilizará en este plan de proyecto será la PM2, generando mejores beneficios y gestionando de manera adecuada el tiempo, interesados, comunicaciones, riesgos y entregables.

El proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online comenzara el 01/09/2021 y finalizara el 01/10/2021, en este tiempo se desarrollarán todos los procesos y planes de proyecto y finalizara con el cierre, la presentación de los entregables claves y las lecciones aprendidas del proyecto.

Impacto de la Solución

Proceso	Descripción del Impacto
Estrategia de coordinación de los procesos	Cambio de la coordinación interna del restaurante
Estrategias de comunicaciones externas	Cambio de la difusión y comunicación con los externos
Estrategias de comunicaciones internas	Cambio de cómo se comunican internamente en el restaurante
Estrategias de gestión	Cambio en las estrategias
Estrategias de marketing digital	Creación y de seguimiento del marketing digital

Entregables

1. Digitalización de Contenido: Este entregable tiene que tener la digitalización de todos los productos del restaurante Sabores Castellano como el logo, menú, todos los productos que ofrecen, y contenido relevante del restaurante, una foto de sus instalaciones y de los miembros que forman parte del equipo, al igual que una breve historia de cada uno de ellos todo este contenido tiene que ser digitalizado por un fotógrafo gastronómico y posteriormente ser editado por un diseñador gráfico, para que pueda producir todo el contenido con el logo del restaurante y generar un orden adecuado para su publicación.
2. Página Web y Comercio Electrónico: Este apartado se va a externalizar por el proceso complejo que es el diseño de un sitio web que contenga un comercio electrónico dentro de su estructura, este entregable tiene que estar formado por una página web donde se encuentre el logo de la empresa de manera centrada y 5 iconos en la parte inferior que tenga: 1 Ofertas y Promociones, 2 Catálogo de Productos, 3 Menú, 4 Mis Pedidos (Área Cliente), Carrito de Compras. En la parte inferior de la página debe tener los siguientes iconos: 1 Sabor Castellano (Quiénes Somos), 2 Ayuda (Preguntas Frecuentes), 3 Contacto 4 Legal (donde este toda la información de la privacidad y el tratamiento de los datos personales), 5 Local (Dirección del Local) esta página tiene que a mayores tener 2 iconos con redireccionen a las redes sociales de Instagram y Facebook.
3. Redes Sociales: Este entregable va estar formado por la creación de 2 redes sociales las cuales van a ser Instagram y Facebook en las 2 se tiene que plasmar toda la información relevante del restaurante y agregar todo el contenido digitalizado que se ha desarrollado en el entregable de digitalización de contenido, de igual manera se tiene que poner el logo adaptado para cada red social y se tiene que agregar el enlace directo a la página web con el fin que todo el entorno digital estén sincronizado entre sí, para que los usuarios de manera simple y sencilla puedan interactuar con el restaurante digital.
4. Creación del Puesto de Community Manager: En este entregable se va a generar un plan de contratación de Community Manager, que va a estar formado por la descripción del cargo, requisitos, responsabilidades y obligaciones del ocupante del puesto, la fecha de ingreso en la que este nuevo personal tiene que incorporarse a trabajar y el coste que incurre su contratación para la empresa.
5. Plan de Marketing Digital: En este apartado se tiene que entregar un plan de marketing digital donde este una estrategia de posicionamiento de negocio en la cual se pague 1 publicidad en Instagram y una publicidad en Facebook estas publicidades tienen que estar

segmentadas en la ciudad de Valladolid y a los clientes potenciales más comunes del restaurante con un rango de edad entre 20 y 50 años.

Plan de Alianza Estratégica: Informe de recomendación para contratación de empresa de reparto, se pactará una reunión con las diferentes empresas de reparto a domicilio y se entregará un informe donde están las diferentes opciones, criterios de contratación, recomendaciones, y los acuerdos pactados en cada reunión.

Supuestos

Supuesto 1: Si el proyecto se llega retrasar en cronograma solo se tendrá un 20% de tiempo adicional para poder finalizarlo.

Supuesto 2: Si el presupuesto del proyecto se termina solo se abonará un 20% adicional siempre cuando se presente una justificación de en qué se utilizará el 20 % adicional una vez finalizado este 20% los costes adicionales no serán cobrados al cliente.

Supuesto 3: Si no se puede entregar el entregable 2 al ser un entregable externalizado no será considerado un criterio de éxito para la finalización del proyecto se tendrán que presentar todos los otros entregables sin la sincronización de la página web, una vez entregado por la empresa externa la página web y el comercio electrónico el equipo de proyecto vinculara todas las redes sociales y se finalizara el entregable.

Restricciones

1. El Proyecto tiene que comenzar el 01/09/ 2021 y terminar el 01/10/2021
2. Las reuniones entre el Equipo de Proyecto y el Propietario del Proyecto serán en las instalaciones de Sabor Castellano
3. En la etapa de digitalización el restaurante Sabor Castellanos tiene que presentar cada uno de los productos de consumo emplatados y con la vajilla blanca el costo de elaboración de todos estos platos es asumido por sabor castellano desde personal, insumos e instalaciones.
4. El restaurante Sabor Castellano tiene que poner a disposición su personal e instalaciones al equipo de proyecto para labores de digitalización y redacción de contenido igual para el desarrollo de estrategias de marketing digital.

Riesgos

1. Alta resistencia al cambio
2. Incumplimiento de proveedores
3. Poca colaboración del personal del restaurante
4. Instalaciones del restaurante no aptas
5. Superar el presupuesto inicial
6. Posibles bajas del personal del equipo
7. Retrasos en la promoción y publicación de la publicidad
8. Mala elección de los diseños de imagen

Costes, recursos y fuentes de financiación

Costes de la Implantación de la Solución	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Desarrollo de la solución</i>	13.680€				
<i>Mantenimiento de la Solución</i>	15.000€	15.000€	15.000€	15.000€	15.000€
<i>Asistencia Técnica</i>	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€
<i>Formación</i>	200€				
<i>Compras e Instalaciones</i>	3000€				
TOTAL	32800€	16.000€	16.000€	16.000€	16.000€

Costes de Implantación del Negocio	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Gestión del Cambio</i>	960€				
<i>Coordinación</i>	4.800€				
<i>Formación</i>	120€	120€	120€	120€	120€
TOTAL	5880€	120€	120€	120€	120€

Los Costes de las Compras e Instalaciones va estar formado por la compra de un ordenador Core i7 de ultima generacion con 5000gb de almacenamiento SD, 1 monitor, 1 teclado, 1 mouse, 2 impresoras de Tickets, 10Mts de cable óptico para las impresoras de tickets, gastos de instalación.

Hoja de ruta

Inicio del Proyecto: 01/09/2021

Digitalización de Contenido:07/09/2021

Página Web y Comercio Electrónico:26/09/2021

Redes Sociales:15/09/2021

Creación del puesto de Community Manager: 21/09/2021

Plan de Marketing digital:28/09/2021

Fin de Proyecto:01/10/2021

Sinergias e interdependencias

El cambio de restaurante físico ah restaurante online es una necesidad que tiene sabores castellanos para poder aumentar su volumen de negocios actualmente este restaurante tiene los clientes fijos que tienen años asistiendo a este establecimiento y los turistas que en la temporada alta significan una gran volumen de sus ingresos en la actualidad por las restricciones y las limitaciones que ha generado la pandemia el restaurante ha perdido muchos clientes por esto hay una necesidad que al cambiar el restaurante físico al restaurante online puedan llegar a más personas a través de las redes sociales y la página web y puedan aumentar sus número de clientes y aumentar sus ingresos, en este mismo orden de ideas el restaurante online genera una oportunidad que es que a través del posicionamiento y la reputación online este establecimiento cambie en la mente de los consumidores y sea visto más atractivo y con la nueva distinción que puedes pedir tu plato favorito y te llega a la comodidad de tu casa. Cabe destacar que la empresa no cuenta con ningún entorno digital ni página web, ni redes sociales en la actualidad.

Gobernanza

Propietario del Proyecto (PP):

Pedro Fernandez es el Propietario del Proyecto y se encargara de aceptar la solicitud de inicio del proyecto y de ser el representante de Sabores Castellanos cuando se necesite hablar de cualquier tema que necesite aprobación del cliente.

Proveedor de Soluciones (PS)

El Proveedor de Soluciones será Tania Delgado Ingeniera de Industrial con Master en Dirección de Proyectos y será responsable de los entregables solicitados por la organización.

Autoridad que aprueba

La Autoridad que aprueba será el propietario del proyecto.

Firma del responsable que autoriza el proyecto Fecha

Apéndice 1: Referencias y Documentos Relacionados

ID	Referencia o Documento	Fuente o Link/Localización
1	Solicitud de Inicio del Proyecto	Página 38 de este documento
2		
3		



Organización Consultoría DP
Departamento de Dirección de Proyectos

Acta de Constitución del Proyecto

Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online

Fecha: 01/09/2021

Versión: 1

Versión de Plantilla: 3.0.1



*Esta plantilla está basada en PM² V3.0
Para consultar la última versión de esta plantilla por favor visite el Wiki PM²*

4.1.4. Acta de Constitución del Proyecto

Información de Control del Documento

Descripción	Valor
Título del Documento:	Acta de Constitución del Proyecto
Título del Proyecto:	Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online
Autor del Documento:	Marco Fernandez
Propietario del Proyecto:	Pedro Fernandez
Proveedor de Soluciones	Tania Delgado
Director de Proyecto:	Marco Fernandez
Versión del Documento:	1
Confidencialidad:	Publico
Fecha:	01/09/2021

Aprobación y revisión del documento:

NOTA: Se requieren todas las aprobaciones. Se deben mantener registros de cada aprobación. Todos los revisores de la lista se consideran necesarios a menos que se indiquen explícitamente como Opcionales. El director del Proyecto (DP) se responsabiliza de este documento salvo indicación expresa de lo contrario.

Nombre	Rol	Acción	Fecha
Pedro Fernandez	Propietario del Proyecto	<Aprueba / Revisa>	01/09/2021

Historial de documentos:

El Autor del Documento está autorizado a hacer los siguientes tipos de cambios al documento sin requerir que el documento sea aprobado nuevamente:

- *Editorial, formato y ortografía.*
- *Aclaraciones.*

Para solicitar un cambio en este documento, póngase en contacto con el Autor del Documento o el Propietario del Proyecto.

Las modificaciones de este documento se resumen en la siguiente tabla en orden cronológico inverso (primero la última versión).

Revisión	Fecha	Creada por	Breve descripción de los cambios

Gestión de la configuración: Localización del documento

En el ordenador del director de proyectos

1 Resumen Ejecutivo

En Este apartado se van analizar todos los procesos claves para poder realizar el proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online, se va definir el alcance los requisitos los entregables el órgano de gobernanza los costes las restricciones, supuestos es un breve resumen de todo lo que se va ampliar en el manual de proyecto y en el plan de trabajo para que el propietario del proyecto Pedro Fernandez este informado de todo lo que se va desarrollar para que el plan de proyecto tenga éxito.

2 Consideraciones sobre el Caso de Negocio

Se tiene considerar que este caso de negocio surge una necesidad de urgencia por la disminución de las ventas debido al efecto negativo de la pandemia y de las restricciones del aforo de gobierno por eso se debe actuar de manera inmediata para ya tener los nuevos ingresos del restaurante online lo más pronto posible.

Descripción del Proyecto

Desarrollar un proyecto de cambio de restaurante físico a restaurante online contratando a un equipo de proyecto especialista en el tema y con la experiencia de haber desarrollado anteriormente proyectos de digitalización, este proyecto tiene 6 entregables principales que son digitalización de contenido, página web y comercio electrónico, redes sociales creación del puesto de community manager, plan de marketing digital, alianza estratégica con empresa de reparto a domicilio este proyecto comienza el 01/09/2021 y tiene una fecha de fin del 01/10/2021 para que el proyecto sea exitoso se tiene que desarrollar el proyecto dentro de estas fechas, cumplir con el coste estimado, y que se creen por lo menos 2 redes sociales y 1 página web, que los entregables se acepten al 90% y el proceso de digitalización este al 100%

Alcance

El plan de proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online estará conformado por 6 entregables principales, los cuales se describen a continuación: Digitalización de Contenido, Pagina Web y Comercio Electrónico, Redes Sociales, Plan de Contratación de Community Manager, Plan de Marketing Digital y Plan de Alianza estratégica. La planificación, gestión y realización de estos entregables permitirán desarrollar un cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online.

La metodología que se utilizará en este plan de proyecto será la PM2, generando mejores beneficios y gestionando de manera adecuada el tiempo, interesados, comunicaciones, riesgos y entregables.

El proyecto de cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online comenzara el 01/09/2021 y finalizara el 01/10/2021, en este tiempo se desarrollarán todos los procesos y planes de proyecto y finalizara con el cierre, la presentación de los entregables claves y las lecciones aprendidas del proyecto.

Incluido

Dentro del alcance se incluyen la planificación, gestión y realización todas las entregables digitalizaciones de contenido, página web y comercio electrónico, redes sociales, creación del puesto de community manager, plan de marketing digital y alianza estratégica con empresa de reparto a domicilio siempre y cuando no estén en la lista de excluidos que se presenta a continuación. Si se aceptan todos estos entregables se puede concluir que el cambio a restaurante online a sido finalizado con éxito.

Excluido

- Fuera del alcance se excluyen todos los gastos de publicidad en las diferentes redes sociales
- El salario del community manager

- Todos los gastos necesarios para la digitalización de contenido sea horas de personal, insumos, utilización de recursos van por cuenta del restaurante Sabores Castellanos.

Declaración del Alcance

Proyecto para el cambio de restaurante físico a restaurante online dirigido por un equipo de proyecto especializado utilizando la metodología del PM²

Criterios de Éxito

- Que el Proyecto se desarrolle dentro de los plazos del cronograma y si tiene un retraso que no sea más del 20%
- Que el Proyecto se desarrolle dentro del costo estimando y si tiene sobre coste que no sea superior al 20%
- Que se acepten por lo menos el 90% de los entregables del proyecto por el propietario del proyecto.
- Que el restaurante sabor castellano digitalice el 100% de sus productos.
- Que se creen por lo menos 2 redes sociales y 1 página web para el restaurante Sabor Castellano.

Necesidades de las Partes Interesadas y de los Usuarios

ID	Descripción de la Necesidad	Prioridad
1	Poder visualizar todos los productos del restaurante de manera online	1
2	Poder hacer pedidos por la página web del restaurante	2
3	Poder ver que está haciendo el restaurante y enterarme de lo nuevo y promociones	3
4	Poder interactuar con el restaurante a través de las redes sociales.	4
5	Descubrir restaurantes nuevos en la zona que vivimos o visitamos	5
6	Que el restaurante me traiga mis pedidos a mi casa sin tener que buscarlos	6

Entregables

ID	Nombre del Entregable	Descripción del Entregable
1	Digitalización de Contenido	Este entregable tiene que tener la digitalización de todos los productos del restaurante Sabores Castellano, como: El logo, menú, todos los productos que ofrecen, y contenido relevante del restaurante si una foto de sus instalaciones y de los miembros que forman parte del equipo al igual que una breve historia de cada uno de ellos todo este contenido tiene que ser digitalizado por un fotógrafo gastronómico y posteriormente ser editado por un diseñador gráfico para que pueda producir todo el contenido con el logo del restaurante y generar un orden adecuado para su publicación.
2	Página Web y Comercio Electrónico	En este apartado se va a externalizar por el proceso complejo que es el diseño de un sitio web que contenga un comercio electrónico dentro de su estructura, pero este entregable tiene que estar formado por una página web donde se encuentre el logo de la empresa de manera centrada y 5 iconos en su estructura superior que tenga: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del mes. • Catálogo de Productos. • Menú. • Área Cliente. • Carro de compras. La página web debe tener un tema con los siguientes colores rojo, blanco y negro. En el fondo del menú principal debe tener una imagen

		<p>referente al restaurante, capturada en el proceso de Digitalización de Contenido. La página debe tener 2 widgets de acceso directo a las redes sociales que tienen que estar sincronizadas con el Instagram y Facebook de Sabor Castellano, y por último debe tener un widget flotante en la parte inferior derecha donde se encuentre el acceso a un pequeño chat que permita comunicarse con nosotros directamente.</p> <p>Esta página web debe tener un cuadro de mando interno, solo visible para el cliente que permita gestionar todo lo referente al comercio electrónico de Sabor Castellano, este cuadro de mando interno lo llamaremos página interna, el cual debe tener 5 iconos en la parte superior, que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedidos. • Facturas. • Devoluciones. • Cobro Online. • Repartidores. <p>La página interna debe tener en su cuerpo central, un cuadro de mando que contenga 6 widgets, que muestre la información clave de los procesos que se están desarrollando en el comercio electrónico, este cuadro de mando va a estar formado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Promedio. • Ventas. • Medios Sociales. • Devoluciones. • Ordenes Entregadas. • Ordenes Pendientes. <p>En la estructura central izquierda tiene que haber un panel de notificaciones que este sincronizado con todas las notificaciones del comercio electrónico. Se Destaca que la empresa subcontratada que desarrolle la página web tiene que ser experta en comercio electrónico y desarrollar que cada uno de los widgets, iconos o paneles que se han indicado anteriormente, tienen que estar desarrollados en sub páginas y tener una estructura optimizada y simple.</p> <p>Todos los requisitos que se han mencionado en la descripción de este entregable son referencias de alto nivel, los informáticos tienen la potestad de desarrollarlo con las herramientas que sean necesarias y la estructura más adecuada, siempre que se respete lo antes mencionado.</p> <p>El sistema tiene que permitir la conexión de la página web con comercio electrónico, con 2 impresoras de tickets, que impriman las comandas en tiempo real mientras van llegando los pedidos de la página.</p>
3	Redes Sociales	<p>Este entregable va a estar formado por la creación de 2 redes sociales las cuales van a ser Instagram y Facebook en las 2 se tiene que plasmar toda la información relevante del restaurante y agregar todo el contenido digitalizado que se ha desarrollado en el entregable de digitalización de contenido, se tiene que poner el logo adaptado para cada red social y se tiene que agregar el enlace directo a la página web con el fin que todo el entorno digital estén sincronizado entre sí para</p>

		que los usuarios de manera simple y sencilla puedan interactuar con el restaurante digital.
4	Creación del Puesto de Community Manager	En este entregable se va a entregar un plan de contratación de Community Manager que va a estar formado por la descripción del cargo, requisitos y responsabilidades y la fecha en la que este nuevo personal tiene que entrar a trabajar el coste de este empleado para la empresa.
5	Plan de Marketing digital	En este apartado se tiene que entregar un plan de marketing digital donde este una estrategia de posicionamiento de negocio en la cual se pague 1 publicidad en Instagram y una publicidad en Facebook estas publicidades tienen que estar segmentadas en la ciudad de Valladolid y a los clientes potenciales más comunes del restaurante con un rango de edad entre 20 y 50 años.
6	Plan de Alianza Estratégica.	En este apartado se pactará una reunión con las diferentes empresas de reparto a domicilio y se entregara un informe donde están las diferentes opciones y las que se recomiendan, para que lleve los repartos a domicilio de sabor castellano.

Características

Necesidad Relacionada	Característica	Entregable
Poder visualizar todos los productos del restaurante de manera online	<ul style="list-style-type: none"> Que la calidad del contenido capturado sea Full HD Que el Logo se adapte a las distintas redes sociales Que el menú se pueda ampliar y ver fácilmente 	Digitalización de Contenido
Poder hacer pedidos por la página web del restaurante	<ul style="list-style-type: none"> Comercio Electrónico Pago online Menú online Página de gestión interna 	Página Web y Comercio Electrónico
Poder ver que está haciendo el restaurante y enterarme de lo nuevo y promociones	<ul style="list-style-type: none"> Crear una cuenta en Instagram Crear una cuenta de Facebook Contenido de Calidad 	Redes Sociales
Poder interactuar con el restaurante a través de las redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Especialista en gestión de Reputación online Certificado de Facebook y Google Planes de Marketing 	Creación del puesto de Community Manager
Descubrir restaurantes nuevos en la zona que vivimos o visitamos	<ul style="list-style-type: none"> Buena segmentación Posicionamiento online Contenido de calidad 	Plan de Marketing digital
Que el restaurante me traiga mis pedidas a mi casa sin tener que buscarlos	<ul style="list-style-type: none"> Uber Eats Glovo JustEat 	Alianza estratégica con empresa de reparto a domicilio

Restricciones

- Las Reuniones entre el equipo de Proyecto y el Propietario del proyecto serán en las instalaciones de Sabor Castellano

2. En la etapa de digitalización el restaurante sabor castellanos tiene que presentar cada uno de los productos de consumo emplatados y con la vajilla blanca el costo de elaboración de todos estos platos es asumido por sabor castellano desde personal, insumos e instalaciones.
3. El restaurante sabor castellano tiene que poner a disposición su personal e instalaciones al equipo de proyecto para labores de digitalización y redacción de contenido igual para el desarrollo de estrategias de marketing digital.

Supuestos

Supuesto 1: Si el Proyecto se llega retrasar en cronograma solo se tendrá un 20% de tiempo adicional para poder finalizarlo.

Supuesto 2: Si el presupuesto del proyecto se termina solo se abonará un 20% adicional siempre cuando se presente una justificación de en qué se utilizará el 20 % adicional una vez finalizado este 20% los costes adicionales no serán cobrados al cliente.

Supuesto 3: Si no se puede entregar el entregable 2 al ser un entregable externalizado no será considerado un criterio de éxito para la finalización del proyecto se tendrán que presentar todos los otros entregables sin la sincronización de la página web, una vez entregado por la empresa externa la página web y el comercio electrónico el equipo de proyecto vinculara todas las redes sociales y se finalizara el entregable.

Riesgos

ID	Descripción y Detalles del Riesgo	Estado	Probabilidad ⁶	Impacto ⁷	Nivel de Riesgo ⁸	Dueño del Riesgo	Estrategia de Respuesta al Riesgo ⁹	Detalles de la Acción
1	Alta Resistencia al Cambio	Propuesto	3	4	12	DP	Evitar	Reuniones y Formación
2	Incumplimiento de proveedores	Propuesto	3	5	15	DP	Reducir	Subcontratar, Monitorización y control.
3	Poca colaboración del personal del restaurante	Propuesto	3	4	12	PP	Transferir	Reuniones y estar atentos
4	Instalaciones del Restaurante no Aptas	Propuesto	2	1	2	PP	Aceptar	Revisión por un experto de las instalaciones
5	Que los costes superen el presupuesto inicial estimado	Propuesto	2	5	10	DP	Reducir	Revisión de los contratos firmados y supervisión de su cumplimiento

⁶ Valor numérico que indica la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

⁷ Valor numérico que indica la severidad relativa del impacto del riesgo, en caso de ocurrir.

⁸ Nivel de riesgo. Es el producto de probabilidad e impacto (NR=P*I).

⁹ Las posibles estrategias de respuesta al riesgo son: Evitar / Aceptar / Reducir / Transferir para riesgos negativos (amenazas) y Explotar / Aceptar / Mejorar / Compartir para riesgos positivos (oportunidades).

ID	Descripción y Detalles del Riesgo	Estado	Probabilidad ⁶	Impacto ⁷	Nivel de Riesgo ⁸	Dueño del Riesgo	Estrategia de Respuesta al Riesgo ⁹	Detalles de la Acción
6	Posibles bajas de personal del equipo de proyecto.	Propuesto	1	2	2	DP	Aceptar	Conseguir un equipo multidisciplinar en el que todos los integrantes tengan conocimiento de las actividades que realizan cada miembro del equipo de proyecto
7	Retrasos en la promoción y difusión de publicidad.	Propuesto	2	4	8	DP	Reducir	Informes continuamente, supervisar el avance diario
8	Mala elección e inconformidad de los diseños de imagen, información	Propuesto	2	4	8	DP	Transferir	Contratación de un diseñador experto y con amplias experiencias

Coste, tiempo y recursos

Coste

Se Estima que el Proyecto tendrá una duración de trabajo de 574 horas hombre y tendrá un coste estimado de 15.000€, el proyecto se pagará al finalizar.

El proyecto comenzará del 01/09/2021 hasta el 01/10/2021

Gasto	2021		2022		2023		2024	
	Línea presupuestaria	Importe ¹⁰	Línea presupuestaria	Importe	Línea presupuestaria	Importe	Línea presupuestaria	Importe
Desarrollo de la Solución ¹¹ (k€)	14000€	13680 €						
Mantenimiento de la Solución ¹² (k€)	16000€	15000 €	16000€	15000€	16000€	15000€	16000 €	15.000 €
Asistencia ¹³ (k€)	1200€	1000€	1200€	1000€	1200€	1000€	1200€	1000€
Formación ¹⁴ (k€)	300€	200€						
Compras y Mantenimiento ¹⁵ (k€)	3000€	3000€						
Total por año (k€)	33700€	31800 €	17200€	16000€	17200€	16000€	17200 €	16000€
EJC de personal interno por año¹⁶	15 meses-persona		12 meses persona		12 meses persona		12 meses persona	

Gestión	Adaptación	Logística	Subcontratación	Marketing
2.400,00 €	720,00 €	800,00 €	7.600,00 €	2.000,00 €

Plazos e hitos

¹⁰ Si no puede proporcionar un importe, proporcione al menos una estimación cualitativa (p.ej., 20 días de capacitación, 2 ordenadores portátiles, etc.)

¹¹ Desarrollo (recursos humanos): proporcionar el coste total (previsto) para el desarrollo de la solución.

¹² Mantenimiento (recursos humanos): proporcionar el coste total (previsto) en k€ por año para mantener la solución.

¹³ Asistencia (recursos humanos): proporcionar el coste total (anticipado) en k€ por año para prestar asistencia a la solución (p.ej., sitio web, servicio de asistencia técnica, operaciones, etc.).

¹⁴ Formación (recursos humanos): proporcionar el coste total (previsto) para garantizar la formación de los usuarios, el personal de apoyo y de operaciones, etc.

¹⁵ Infraestructura: proporcionar el coste total (previsto) de la infraestructura necesaria para entregar, apoyar, operar y mantener la solución entregada.

¹⁶ Equivalente a Jornada Completa (EJC): proporcione el esfuerzo total (anticipado) que el personal interno empleará en el proyecto (en días-persona, personas-semana, personas-mes u personas-año).

ID	Descripción del Hito	Fecha objetivo de entrega
1.1	Gestión	01/10/2021
1.2	Adaptación	17/09/2021
1.3	Logística	01/10/2021
1.4	Subcontratación	01/10/2021
1.5	Marketing	30/09/2021
1.6	Cierre	01/10/2021

Recursos Planificados

ID	Recurso Requerido	Descripción
1	Equipo de Proyecto	Está formado por el director de proyecto y su equipo de especialistas.
2	Formador	Se encarga de formar al personal del restaurante.
3	Informático	Es el que desarrollara la página web y las instalaciones de software y hardware
4	Diseñador	Es el encargado de transformar el contenido en digital y editarlo para adaptarlo a los distintos formatos

Enfoque

Metodología

Gestión de Cambios

Cambio del Proyecto

Para poder hacer una gestión de cambio correcta nos vamos a referenciar al plan de gestión de cambios del PM2

- **Identificación de Cambios:** una solicitud de cambio puede ser presentada formalmente a través de un Formulario de Solicitud de Cambio, o puede ser identificada y planteada durante las reuniones como resultado de decisiones, incidencias o riesgos. El Registro de Cambios contiene información para identificar el cambio, como el solicitante, una breve descripción, fecha de identificación, etc.
- **Evaluación del Cambio y Recomendación de Acción:** se evalúa el tamaño y el impacto del cambio en el alcance, cronograma, coste, calidad, riesgo y otros límites del proyecto, tras lo cual el Director de Proyecto (DP) documenta una acción recomendada en el Registro de Cambios. Esta información se utiliza como entrada para la aprobación formal del cambio por parte de los tomadores de decisiones apropiados.
- **Aprobación de Cambios:** la aprobación de un cambio del proyecto seguirá el proceso de elevación definido para este proyecto. Para los cambios que no tienen un impacto significativo en el plazo de entrega y el presupuesto, los cambios pueden ser aprobados

durante las Reuniones de Situación del Proyecto. Otros cambios (de tamaño L o XL) son aprobados por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). Los detalles de la decisión se documentan en el Registro de Cambios.

- **Implementación de Cambios:** las actividades relacionadas con la implementación de los cambios aprobados se documentarán en el Plan de Trabajo del Proyecto.
- **Control de Cambios:** los cambios nuevos o abiertos serán identificados/revisados semanalmente durante las Reuniones de Situación del Proyecto y el Director de Proyecto (DP) actualizará el Registro de Cambios con los resultados del análisis/revisión. Para los cambios de tamaño Medio, Alto y Muy Alto, el Director de Proyecto (DP) informará semanalmente sobre su estado al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y, cuando sea adecuado, a otras partes interesadas en el proyecto.

Gestión de la Configuración

El procedimiento de gestión de la configuración del proyecto incluye la identificación de los elementos de configuración del proyecto (EC), sus atributos y códigos de estado, el establecimiento de líneas de base, la definición de funciones y responsabilidades para los cambios autorizados en los EC, así como el mantenimiento y el control de un repositorio de proyectos.

Almacenamiento de Artefactos de Gestión del Proyecto

El Director del Proyecto (DP) estructurará los artefactos de gestión de proyectos según las fases de PM², siguiendo la siguiente convención de carpetas:

- 01 Inicio
- 02 Planificación
- 03 Ejecución
- 04 Monitorización y Control
- 05 Cierre

Convención de Nomenclatura de Artefactos de Gestión del Proyecto

Se empleará la siguiente convención en la nomenclatura de los artefactos:

(XX).(Nombre del documento).(Nombre del Proyecto).(aaaa-mm-dd).v(x.x), donde:

- (XX) (dos caracteres numéricos) número de artefacto único dentro de la carpeta que indica la secuencia del documento.
- v(x.x) indica la versión del artefacto. Los números de versión como "0.x" significan que el documento no ha sido aprobado todavía; los cambios menores se reflejarán en el decimal (número de revisiones) y los cambios mayores (revisiones formales) en el número de versión.

Versiones de los Artefactos de Gestión del Proyecto

Todos los artefactos de gestión del proyecto están bajo control de versiones, exceptuando los registros del proyecto y las listas de control.

Cambio de la Organización

En este proyecto se va a hacer un cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online por el cual se va a crear una plataforma digital donde los clientes van a poder interactuar y hacer sus pedidos los cuales van a llegar directamente al ordenador del restaurante que va a imprimir una comanda que es la que van a preparar en cocina y le servirá para emitir la factura en la caja esto conlleva un cambio a la estructura de cómo estaba desarrollando los procesos el restaurante. y por eso se va a desarrollar en el manual del proyecto la gestión de la implementación en el negocio.

Gobernanza y Partes Interesadas

Estructura

Se va a seguir la estructura de gobernanza establecida por el PM2 que define y describe los miembros y responsabilidades del Comité de Dirección del Proyecto los que son Propietario del Proyecto (PP), Proveedor de Soluciones (PS), director de Proyecto (DP)

Roles and Responsabilidades

En la siguiente sección se describen las funciones de los principales actores de un proyecto, junto con las responsabilidades, expectativas, derechos y deberes de cada uno de los participantes en el proyecto.

4.1.4.1.1 Partes Interesadas

Descripción
Las partes interesadas del proyecto son personas (o grupos) que pueden afectar o ser afectados tanto por las actividades realizadas durante la vida de un proyecto como por los productos y resultados del proyecto. Las partes interesadas pueden participar directamente en el trabajo de un proyecto, o pueden ser miembros de otras organizaciones internas, o incluso ser externas a la organización ejecutora (p.ej., proveedores, usuarios, ciudadanos de la UE, contratistas, ONG, socios industriales, estados miembros, etc.)
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Informar al director de proyecto de cualquier inquietud y duda que necesiten mitigar. • Informar su descontento en el momento para poder buscarle una solución rápida y no esperar cuando ya no se puede hacer cambios. • Colaborar con el equipo de proyecto brindando información clave para el desarrollo de los entregables

4.1.4.1.2 Comité de Dirección del Proyecto (CDP)

Descripción
<p>Los miembros permanentes del comité son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Propietario del Proyecto (PP), que preside el comité, es la persona clave en la toma de decisiones y responsable del éxito del proyecto. • Proveedor de Soluciones (PS) que asume la responsabilidad general de los entregables del proyecto. • El Director de Proyecto (DP), que es responsable del proyecto en su conjunto y de sus entregables. <p>Los miembros opcionales del comité son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representantes de los Usuarios (RU) que representan los intereses de los usuarios del proyecto.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Abandera el proyecto y conciencia sobre el mismo en los niveles superiores. • Guía y promueve a nivel estratégico la ejecución exitosa del proyecto, manteniendo el proyecto centrado en sus objetivos. • Garantiza el cumplimiento de las políticas y normas de la organización. • Proporciona el seguimiento y control del proyecto a alto nivel.

- Al final de la Fase de Inicio, autoriza la continuación del proyecto, sobre la base del Caso de Negocio y el Acta de Constitución del proyecto, a menos que lo haga el Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP).
- Al final de la Fase de Planificación, autoriza al proyecto a continuar con la Fase de Ejecución, basándose en el Manual del Proyecto y el Plan de Trabajo del Proyecto.
- Autoriza desviaciones y cambios de alcance de alto impacto en el proyecto y tiene la última palabra en las decisiones.
- Se ocupa de las incidencias y conflictos que le son elevados.
- Impulsa y gestiona los cambios organizativos relacionados con los resultados del proyecto.
- Aprueba y autoriza los artefactos de gestión relativos a la calidad, la entrega y el cierre (Caso de Negocio, Acta de Constitución del Proyecto, Plan de Trabajo del Proyecto, etc.).

4.1.4.1.3 *Propietario del Proyecto (PP)*

Descripción
Es la persona clave en la toma de decisiones del proyecto y responsable del éxito de este.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa como abanderado del proyecto, promoviendo el éxito del proyecto. • Preside el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Ofrece liderazgo y dirección estratégica al Responsable de Negocio (RN) y al Director de Proyecto (DP). • Establece los objetivos de negocio y acepta el Caso de Negocio del proyecto. • Es el propietario de los riesgos de negocio y se asegura de que los resultados del proyecto estén alineados con los objetivos y prioridades del negocio. • Moviliza los recursos necesarios para el proyecto, de acuerdo con el presupuesto acordado. • Supervisa regularmente el progreso del proyecto. • Coordina la resolución de incidencias y conflictos que han sido elevados. • Impulsa el cambio en la organización y supervisa su adecuada evolución e implementación. • Aprueba y firma los artefactos clave vinculados con los hitos del proyecto (Manual del Proyecto, Plan de Trabajo del Proyecto, Planes de Gestión del Proyecto, Plan de Implementación en Negocio, etc.).

4.1.4.1.4 *Proveedor de Soluciones (PS)*

Descripción
Asume la responsabilidad general de los entregables del proyecto.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Representa los intereses de quienes diseñan, entregan, adquieren e implementan los productos del proyecto. • Puede ayudar al Propietario del Proyecto (PP) a definir el Caso de Negocio y el alcance, los entregables, los hitos y el presupuesto requerido para el proyecto. • Acuerda los objetivos de las actividades del proveedor y aprueba los entregables del contratista para el proyecto (si procede). • Asume la responsabilidad general de los productos y servicios del proyecto solicitados por el Propietario del Proyecto (PP).

- Moviliza los recursos necesarios del lado del proveedor y nombra al Director del Proyecto (DP).

4.1.4.1.5 *Director de Proyecto (DP)*

Descripción
Gestiona el día a día del proyecto y es responsable de la entrega de productos de calidad en el marco de las restricciones impuestas.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y ejecuta los planes del proyecto según lo aprobado por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Gestiona y coordina el día a día de las actividades del Equipo Central del Proyecto (ECP), haciendo un uso óptimo de los recursos asignados. • Asegura que el alcance del proyecto se realice dentro de los límites de calidad, tiempo y costo, tomando medidas preventivas o correctivas cuando sea necesario. • Gestiona las expectativas de las partes interesadas. • Es responsable de crear todos los artefactos (excepto la Solicitud de Inicio del Proyecto, el Caso de Negocio y el Plan de Implementación en el Negocio) y los propone para su aprobación al Propietario del Proyecto (PP) o al Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Asegura una evolución controlada de los productos bajo control de versiones, mediante la implementación del Plan de Gestión de Cambios del Proyecto. • Compara la evolución del presupuesto real del proyecto respecto a lo planificado e informa sobre el progreso del proyecto al Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Realiza la gestión de riesgos relacionados con el proyecto. • Eleva los asuntos del proyecto que no puede resolver al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) • Sirve de enlace entre las capas de Dirección y de Ejecución del proyecto.

4.1.4.1.6 *Equipo Central del Proyecto (ECP)*

Descripción
Lo conforma el equipo responsable de funciones especializadas necesarias para la creación de los entregables del proyecto. La composición y estructura del Equipo Central del Proyecto (ECP) depende del tamaño y tipo de proyecto (p.ej., proyecto de TI, proyecto de desarrollo de políticas, etc.) y es definido por el Director del Proyecto (DP).
Responsabilidades
<p>Bajo la coordinación del Director del Proyecto (DP), el Equipo Central del Proyecto (ECP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye en la elaboración del alcance del proyecto y en la planificación de las actividades del proyecto. • Realiza las actividades del proyecto de acuerdo con el plan de trabajo y el cronograma del proyecto. • Produce los entregables del proyecto. • Proporciona información al Director de Proyecto (DP) sobre el progreso de las actividades. • Participa en las reuniones del proyecto según sea necesario y contribuye a la resolución de incidencias. • Participa en la Reunión de Fin de Proyecto para generar y documentar lecciones útiles aprendidas para la organización.

Otras Partes Interesadas

Organización	Nombre	Notas	Descripción
Informática c.a	Andrés Manolo	informático	Es el encargado de diseñar y desarrollar la página web
Diseño c.a	Silvana Montico	Diseñadora Grafica	Es la encargada de digitalizar el contenido
Formación c.a	Andrés Sepúlveda	Formador	Es el que se encarga de formar a los empleados del nuevo modelo de negocio
Sabores Castellanos	Oscar Santiago	Jefe de Cocina	Es el encargado en gestionar todos los procesos de la cocina
Uber Eats	Javier Alonso	Empresa de Reparto	Es una gran empresa de reparto a domicilio
Just Eats	Salvador Andrade	Empresa de Reparto	Es una gran empresa de reparto a domicilio
Carnes SILVA	Pedro Silva	Proveedor de Carne	Es el encargado en abastecer el negocio de carnes
Insumos Pérez	Alfonso Pérez	Proveedor de Insumos	Es el encargado de abastecer el negocio de insumos

Apéndice 1: Referencias y Documentos Relacionados

<

ID	Referencia o Documento	Fuente o Enlace/Ubicación
1	Solicitud de Inicio del Proyecto	Página 38 de este documento
2	Caso de Negocio	Página 41 de este documento

4.1.5. Listo Para Planificación (LpP)

4.2 Fase de Planificación



Organización Consultoría DP
Departamento Dirección de Proyectos

Manual del Proyecto

Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online

Fecha: 01/09/2021

Versión: 1

Versión de Plantilla: 3.0.1



*Esta plantilla está basada en PM² V3.0
Para consultar la última versión de esta plantilla por favor visite el Wiki PM²*

4.2.1. Manual del Proyecto

4.2.1.1 Sobre El Manual del Proyecto

El Manual del Proyecto documenta el enfoque seleccionado para implementar los objetivos del proyecto. También se destacan los procesos clave de control que se utilizarán, las políticas y normas del proyecto y el enfoque general de gestión.

El Manual del Proyecto es un documento importante ya que define los resultados de la planificación (es decir, define los planes necesarios para la gestión del proyecto, así como en qué medida deben ser personalizados y/o adaptados).

El Manual del Proyecto se convierte en la base para la gestión del proyecto a lo largo de su ciclo de vida y es un punto de referencia importante para todos los miembros del proyecto y las partes interesadas. Este manual se mantiene actualizado durante toda la vida del proyecto. Durante la Fase de Cierre, el Manual del Proyecto se convierte en un punto de referencia importante para la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto, y debe estar debidamente cerrada y archivada.

4.2.1.2 Visión General del Proyecto

Desarrollar un proyecto de cambio de restaurante físico a restaurante online contratando a un equipo de proyecto especialista en el tema y con la experiencia de haber desarrollado anteriormente proyectos de digitalización, este proyecto tiene 6 entregables principales que son digitalización de contenido, página web y comercio electrónico, redes sociales creación del puesto de community manager, plan de marketing digital, alianza estratégica con empresa de reparto a domicilio este proyecto comienza el 01/09/2021 y tiene una fecha de fin del 01/10/2021 para que el proyecto sea exitoso se tiene que desarrollar el proyecto dentro de estas fechas, cumplir con el coste estimado, y que se creen por lo menos 2 redes sociales y 1 página web, que los entregables se acepten al 90% y el proceso de digitalización este al 100%

Factores Críticos de Éxito

- Que el Proyecto se desarrolle dentro de los plazos del cronograma y si tiene un retraso que no sea más del 20%
- Que el Proyecto se desarrolle dentro del costo estimado y si tiene sobre coste que no sea superior al 20%
- Que se acepten por lo menos el 90% de los entregables del proyecto por el propietario del proyecto.
- Que el restaurante sabor castellano digitalice el 100% de sus productos.
- Que se creen por lo menos 2 redes sociales y 1 página web para el restaurante Sabor Castellano.
-

Partes Interesadas del Proyecto

La Matriz de las partes interesadas está en el apartado 4.2.3 de este documento.

4.2.1.3 Restricciones del Proyecto

1. Las Reuniones entre el equipo de Proyecto y el Propietario del proyecto serán en las instalaciones de Sabor Castellano
2. En la etapa de digitalización el restaurante sabor castellanos tiene que presentar cada uno de los productos de consumo emplatados y con la vajilla blanca el costo de elaboración de todos estos platos es asumido por sabor castellano desde personal, insumos e instalaciones.

3. El restaurante sabor castellano tiene que poner a disposición su personal e instalaciones al equipo de proyecto para labores de digitalización y redacción de contenido igual para el desarrollo de estrategias de marketing digital.

4.2.1.4 Enfoque del Proyecto

4.2.1.4.1 Ciclo de Vida del Proyecto

Este proyecto se desarrollará en 4 fases que serán las establecidas por el PM2 que son Inicio, planificación, Ejecución, Cierre cada una de estas fases tendrá una puerta de fase que para poder continuar necesitara la aprobación del Comité de dirección de proyectos para poder continuar y por último apegándonos a la metodología PM² el Seguimiento y control del proyecto se va desarrollando en el transcurso de todas las fases para garantizar la calidad del mismo

4.2.1.4.2 Adaptación de PM² – Documentación Requerida del Proyecto

Plantilla	Si/No	Localización	Si no, breve explicación de la razón
Solicitud de Inicio del Proyecto	✓	Página 38 de este documento	
Caso de Negocio	✓	Página 42 de este documento	
Acta de Constitución del Proyecto	✓	Página 53 de este documento	
Manual del Proyecto (<i>este documento</i>)	✓	Página 66 de este documento	
Matriz de Partes Interesadas	✓	Página 84 de este documento	
Plan de Trabajo del Proyecto	✓	Página 87 de este documento	

4.2.1.4.3 Reglas Específicas para la Gestión del Proyecto

El director y el equipo de proyecto tiene que usar siempre los artefactos correspondientes para cada gestión o situación.

Si se va a cancelar una reunión tiene que ser notificado con 24 horas antes al menos que sea una razón de fuerza mayor

Las incidencias se tienen que informar inmediatamente al director de Proyectos.

A las subcontrataciones se tienen que hacer un seguimiento diario por el responsable directo.

Se tiene que respetar los valores institucionales del restaurante Sabor castellano dentro de sus instalaciones.

4.2.1.4.4 Resolución de Conflictos y Elevación a Niveles de Decisión Superiores

- El Equipo Central del Proyecto (ECP) sólo puede aprobar incidencias /cambios / riesgos con un impacto bajo y muy bajo. En este caso, el Director de Proyecto (DP) debe estar siempre informado y las decisiones pueden registrarse en el Registro de Decisiones.

- Las incidencias/cambios/riesgos con un impacto medio son aprobados por el Director de Proyecto. Las decisiones se registran en el Registro de Decisiones.
- El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) aprueba las incidencias/cambios/riesgos de alto y muy alto impacto. Las decisiones se registran en el Registro de Decisiones.
- Cuando procede, el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) celebra reuniones extraordinarias para aprobar medidas correctivas relacionadas con cuestiones urgentes o muy urgentes de gran impacto o envergadura.

4.2.1.5 Procesos del Proyecto

4.2.1.5.1 *Gestión de Riesgos*

El proceso de gestión de riesgos del proyecto define las actividades para identificar, evaluar, priorizar, gestionar y controlar los riesgos que puedan afectar a la ejecución del proyecto y al logro de sus resultados. Este es un proceso de cuatro pasos:

- **Identificación de Riesgos:** los riesgos son identificados continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto por cualquier parte interesada del proyecto y documentados en el Registro de Riesgos (por cualquier miembro del Equipo del Proyecto).
- **Evaluación de Riesgos:** los riesgos se evalúan en función de su probabilidad de ocurrencia y del impacto en el alcance y las restricciones del proyecto. El producto de su probabilidad e impacto (en escalas de 5 puntos) define el Nivel de Riesgo que luego se utiliza como referencia para su priorización y desarrollo de la respuesta al riesgo.
- **Desarrollo de la Respuesta a Riesgos:** existen cuatro estrategias que deben considerarse como respuestas al riesgo de las amenazas: Evitar, Transferir, Reducir o Aceptar un riesgo. Una vez seleccionada la estrategia para cada riesgo, se definirán, describirán, programarán y asignarán acciones específicas para su implementación, mientras que un Propietario del Riesgo asumirá la responsabilidad de su implementación. Estas acciones se incorporarán al Plan de Trabajo del Proyecto.
- **Control de Riesgos:** las reuniones sobre el estado del proyecto se utilizan para revisar el estado de los riesgos, probabilidades e impactos, y acciones relacionadas, y para identificar nuevos riesgos. Los riesgos se revisarán semanalmente, pero también después de la ocurrencia de cualquier evento significativo. Si se presenta alguno de los riesgos identificados, entonces el Director de Proyecto (DP) implementará los planes de contingencia y comunicará el asunto al Comité de Dirección del Proyecto (CDP).

4.2.1.5.2 *Gestión de Incidencias*

El proceso de gestión de incidencias del proyecto define las actividades relacionadas con la identificación, documentación, evaluación, priorización, asignación, resolución y control de incidencias. Es un proceso de cuatro pasos que el Director de Proyecto (DP) ejecuta siempre que sea necesario a lo largo del ciclo de vida del proyecto:

- **Identificación de Incidencias:** las incidencias pueden ser identificadas por cualquier parte interesada del proyecto a lo largo de su ciclo de vida, utilizando diferentes canales de comunicación como reuniones, correos electrónicos e informes. Las incidencias se registran en el Registro de incidencias.
- **Evaluación de la Incidencia y Recomendación de Acción:** una primera evaluación informal considera la categoría, el impacto, la urgencia y el tamaño de la incidencia, seguida de un análisis más detallado para identificar la causa fundamental y recomendar una solución. Esta información se documenta en el Registro de Incidencias y se utiliza como entrada para los responsables de la toma de decisiones (en función del proceso de elevación). La decisión se documenta en el Registro de Decisiones.

- **Implementación de Acciones:** después de evaluar las incidencias y aprobar las acciones de corrección, el Director del Proyecto (DP) incorporará estas acciones en el Plan de Trabajo del Proyecto y actualizará la documentación relacionada con el proyecto, como los planes y registros del proyecto.
- **Control de Incidencias:** las Reuniones de Situación del Proyecto se celebrarán semanalmente y se utilizarán para revisar el estado de las incidencias y las acciones relacionadas, y para identificar nuevas incidencias. Además, el Director de Proyecto (DP) informará mensualmente sobre el estado de las principales incidencias al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y, cuando sea adecuado, a otras partes interesadas del proyecto.

4.2.1.5.3 *Gestión de Requisitos*

El proceso de gestión de requisitos comprende las actividades relacionadas con la especificación, evaluación, aprobación, seguimiento y validación de los requisitos del proyecto. Este proceso consiste en los siguientes pasos:

- **Especificar los Requisitos:** reúna los requisitos del proyecto junto con las Partes Interesadas del proyecto y documéntelos sin ambigüedades en el Documento de Requisitos. Estructúrelos añadiendo los metadatos pertinentes.
- **Evaluar los Requisitos:** el Equipo del Proyecto evalúa la viabilidad de los requisitos y estima los costes para realizarlos. El Director de Proyecto (DP) equilibra la lista de requisitos con las otras restricciones del proyecto (presupuesto, tiempo, etc.) y las propone a los interesados en el proyecto.
- **Aprobar Requisitos:** el Director de Proyecto (DP) negocia y acuerda los requisitos que se realizarán durante el proyecto con las partes interesadas, como el Propietario del Proyecto (PP) o el Responsable de Negocio (RN). Los requisitos aprobados se convierten en la línea de base del alcance del proyecto.
- **Supervisar la Implementación de los Requisitos:** el Director de Proyecto (DP) supervisa continuamente la implementación de los requisitos por parte del Equipo Central del Proyecto (ECP), además de detectar nuevos requisitos o cambios en los requisitos existentes.
- **Validar los Requisitos Implementados:** cuando se implementan los requisitos, la solución es validada por el usuario de negocio con el fin de evaluar si se satisface la necesidad inicial del negocio. La aceptación formal de los entregables del proyecto debe cumplir con el proceso de Gestión de la Aceptación de Entregables.

4.2.1.5.4 *Gestión de Cambios del Proyecto*

El proceso de gestión de cambios del proyecto define las actividades relacionadas con la identificación, documentación, evaluación, aprobación, priorización, planificación y control de cambios, y su comunicación a todas las partes interesadas pertinentes. Es un proceso de cinco pasos que el Director de Proyecto (DP) ejecuta siempre que sea necesario a lo largo del ciclo de vida del proyecto:

- **Identificación de Cambios:** una solicitud de cambio puede ser presentada formalmente a través de un Formulario de Solicitud de Cambio, o puede ser identificada y planteada durante las reuniones como resultado de decisiones, incidencias o riesgos. El Registro de Cambios contiene información para identificar el cambio, como el solicitante, una breve descripción, fecha de identificación, etc.
- **Evaluación del Cambio y Recomendación de Acción:** se evalúa el tamaño y el impacto del cambio en el alcance, cronograma, coste, calidad, riesgo y otros límites del proyecto, tras lo cual el Director de Proyecto (DP) documenta una acción recomendada en el Registro de Cambios. Esta información se utiliza como entrada para la aprobación formal del cambio por parte de los tomadores de decisiones apropiados.

- **Aprobación de Cambios:** la aprobación de un cambio del proyecto seguirá el proceso de elevación definido para este proyecto. Para los cambios que no tienen un impacto significativo en el plazo de entrega y el presupuesto, los cambios pueden ser aprobados durante las Reuniones de Situación del Proyecto. Otros cambios (de tamaño L o XL) son aprobados por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). Los detalles de la decisión se documentan en el Registro de Cambios.
- **Implementación de Cambios:** las actividades relacionadas con la implementación de los cambios aprobados se documentarán en el Plan de Trabajo del Proyecto.
- **Control de Cambios:** los cambios nuevos o abiertos serán identificados/revisados semanalmente durante las Reuniones de Situación del Proyecto y el Director de Proyecto (DP) actualizará el Registro de Cambios con los resultados del análisis/revisión. Para los cambios de tamaño Medio, Alto y Muy Alto, el Director de Proyecto (DP) informará mensualmente sobre su estado al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y, cuando sea adecuado, a otras partes interesadas en el proyecto.

4.2.1.5.5 *Gestión de la Calidad*

El proceso de gestión de la calidad del proyecto comprende todas las actividades (relacionadas tanto con los procesos como con los productos) que aumentarán la capacidad de alcanzar los resultados esperados del proyecto identificados en el Acta de Constitución del Proyecto. El proceso consta de cinco pasos:

- **Definir los Atributos de Calidad:** identificar los objetivos, el enfoque, los requisitos, las actividades y las responsabilidades del proceso de gestión de calidad del proyecto y cómo se implementará a lo largo del mismo. Las actividades de gestión de calidad se añadirán al Plan de Trabajo del Proyecto. La Lista de Control de Revisión de Calidad y la Lista de Control de Aceptación de Entregables se crean durante la Fase de Planificación.
- **Realizar el Aseguramiento de la Calidad:** las actividades de aseguramiento de la calidad se llevarán a cabo evaluando el diseño de los controles del proyecto, confirmando que están implementados y evaluando su eficacia operativa.

Estas actividades considerarán los objetivos de calidad del proyecto junto con los riesgos de este. Además, el aseguramiento de la calidad valida el cumplimiento de las normas y reglamentos de la organización, así como de las normas, reglamentos y leyes gubernamentales y de la industria pertinentes. Las actividades de garantía de calidad serán realizadas por el Director de Proyecto (DP)

- **Realizar el Control de Calidad:** la Lista de Control de Revisión de Calidad será utilizada por el Director de Proyecto (DP) para evaluar las actividades de control de calidad y validar el cumplimiento de los planes en términos de alcance, tiempo, coste, calidad, organización del proyecto, comunicación, riesgos, contratos y satisfacción del cliente. Además, el Director del Proyecto (DP) resumirá y documentará los hallazgos de la Lista de Control de Revisión de Calidad, su impacto, recomendaciones junto con cualquier acción de corrección/mejora. Los registros del proyecto también se utilizarán para documentar los riesgos, problemas, decisiones y cambios relacionados.
- **Realizar la Aceptación de Entregables:** la Lista de Control de Aceptación de Entregables da soporte al seguimiento de la situación de todas las actividades que son condición previa para la entrega de los productos del proyecto al Propietario del Proyecto (PP) y su aceptación formal. Los entregables del proyecto son aceptados si las actividades de aceptación se realizan con éxito y dentro de las tolerancias preestablecidas. Los entregables del proyecto pueden ser aceptados condicionalmente incluso con un conjunto de incidencias conocidas, siempre que estén documentadas y que exista un plan para abordarlas.
- **Realizar la Aceptación Final:** el Director de Proyecto (DP) informará sobre la ejecución del proyecto en la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto y elaborará el Informe de Fin de

Proyecto. La documentación y los registros del proyecto se actualizarán, revisarán y archivarán. La aceptación final se obtiene del Propietario del Proyecto (PP), a través del Documento de Aceptación del Proyecto, que después de la finalización del proyecto se comunica a todas las partes interesadas pertinentes.

4.2.1.5.6 *Gestión de la Configuración*

El procedimiento de gestión de la configuración del proyecto incluye la identificación de los elementos de configuración del proyecto (EC), sus atributos y códigos de estado, el establecimiento de líneas de base, la definición de funciones y responsabilidades para los cambios autorizados en los EC, así como el mantenimiento y el control de un repositorio de proyectos.

Almacenamiento de Artefactos de Gestión del Proyecto

El Director del Proyecto (DP) estructurará los artefactos de gestión de proyectos según las fases de PM², siguiendo la siguiente convención de carpetas:

- 01 Inicio
- 02 Planificación
- 03 Ejecución
- 04 Monitorización y Control
- 05 Cierre

Convención de Nomenclatura de Artefactos de Gestión del Proyecto

Se empleará la siguiente convención en la nomenclatura de los artefactos: (XX).(Nombredeldocumento).(NombredelProyecto).(aaaa-mm-dd).v(x.x), donde:

- (XX) (dos caracteres numéricos) número de artefacto único dentro de la carpeta que indica la secuencia del documento.
- v(x.x) indica la versión del artefacto. Los números de versión como "0.x" significan que el documento no ha sido aprobado todavía; los cambios menores se reflejarán en el decimal (número de revisiones) y los cambios mayores (revisiones formales) en el número de versión.

Versiones de los Artefactos de Gestión del Proyecto

Todos los artefactos de gestión del proyecto están bajo control de versiones, exceptuando los registros del proyecto y las listas de control.

4.2.1.5.7 *Gestión de las Comunicaciones*

El proceso de gestión de las comunicaciones determina cómo comunicarse de la manera más eficiente y efectiva con las distintas partes interesadas. Define y documenta el contenido, el formato, la frecuencia, la audiencia y los resultados esperados de los elementos de comunicación. También define cómo comunicar el estado del proyecto y la asignación de actividades a las distintas partes interesadas, así como la estrategia de comunicación para cada una de ellas, en función de sus intereses, expectativas e influencia en el proyecto.

Las siguientes reuniones de proyecto deberán ser organizadas:

Reunión	Responsable	Frecuencia
Comienzo de la Planificación	Director de Proyecto (DP)	Una vez
Comienzo de la Ejecución	Director de Proyecto (DP)	Una vez
Situación del Proyecto	Director de Proyecto (DP)	Cada semana
Equipo de Ejecución del Proyecto	Líder del Equipo (LE)	Semanalmente
Revisión del Proyecto	Director de Proyecto (DP)	Semanalmente
Comité de Dirección del Proyecto	Propietario del Proyecto (PP)	Semanalmente

Control de Cambios	Director de Proyecto (DP)	Ad Hoc
Revisión de Fin de Proyecto	Director de Proyecto (DP)	Una vez

Los siguientes informes del proyecto serán preparados:

Informe	Responsable	Frecuencia
Informe de Situación del Proyecto	Director de Proyecto (DP)	En la Reunión de Situación del Proyecto
Informe de Progreso del Proyecto	Director de Proyecto (DP)	Con la Reunión de Revisión del Proyecto
Informe de Revisión de Calidad	Director de Proyecto (DP)	Semanalmente
Informe de Situación de la Externalización (Contratista)	Contratista	Semanalmente
Informe Fin de Proyecto	Director de Proyecto (DP)	Con la revisión del Final del Proyecto

4.2.1.5.8 Gestión de la Aceptación de los Entregables

El proceso de gestión de calidad comprende las actividades relacionadas con la aceptación de los entregables, con el fin de aumentar la capacidad de cumplir los criterios de aceptación del proyecto. Este proceso consta de tres pasos:

- **Definir los Criterios de Aceptación:** defina los criterios de aceptación para cada uno de los entregables del proyecto. Esta información se deriva del alcance, el enfoque, las necesidades del cliente, los resultados, los beneficios esperados y los requisitos del proyecto (tal como se definen en el Caso de Negocio, el Acta de Constitución del Proyecto, el Manual del Proyecto, el Plan de Trabajo del Proyecto, la documentación de requisitos y otros documentos relevantes).

Entregable	Descripción	Cantidad	Criterios de Aceptación
Acta de Constitución del Proyecto	En el Acta de Constitución del Proyecto se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto, así como los roles y responsabilidades del equipo.	2	Se deberá entrega el acta al DP y al propietario.
Presupuesto del proyecto	Se generará previamente al inicio de los trabajos y deberá considerar las especificaciones previamente definidas de alcance. Se trabajará en	2	Se deberá entrega el acta al DP y al propietario

Plan de implementación	El plan de implementación comprenderá un cronograma con los plazos establecidos para cada una de las tareas. Este plan deberá ser aprobado por el propietario	3	Debe entregarse un resumen en PPT del plan de implementación indicando las tareas a realizar y sus respectivos plazos de entrega. Se deberá entregar una copia al director del proyecto, al propietario y al administrador del restaurante. Se realizará una reunión para la entrega y revisión de este documento donde se establecerá si se aprueba o no, de no aprobarse se deberá modificar y presentarse nuevamente.
Página Web de Comercio Electrónico	Se deberá definir los diseños web con los que se trabajará en la plataforma online.	3	<p>Se presentarán 3 opciones de diseños para la plataforma digital del restaurante, en una reunión donde asistirán el DP, el propietario y el encargado de Marketing y Diseño. Se seleccionará uno de estos diseños como base para el estilo que se usará en la plataforma.</p> <p>La página web tiene que tener un sitio web que contenga un comercio electrónico dentro de su estructura, pero este entregable tiene que estar formado por una página web donde se encuentre el logo de la empresa de manera centrada y 5 iconos en su estructura superior que tenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del mes. • Catálogo de Productos. • Menú. • Área Cliente. • Carro de compras. <p>La página web debe tener un tema con los siguientes colores rojo, blanco y negro. En el fondo del menú principal debe tener una imagen referente al restaurante, capturada en el proceso de Digitalización de Contenido. La página debe tener 2 widgets de acceso directo a las redes sociales que tienen que estar sincronizadas con el Instagram y Facebook de Sabor Castellano, y por último debe tener un widget flotante en la parte inferior derecha donde se encuentre el acceso a un pequeño chat que permita comunicarse con nosotros directamente.</p> <p>Esta página web debe tener un cuadro de mando interno, solo visible para el cliente que permita gestionar todo lo referente al comercio electrónico de Sabor Castellano, este cuadro de mando interno lo llamaremos página interna, el</p>

		<p>cual debe tener 5 iconos en la parte superior, que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedidos. • Facturas. • Devoluciones. • Cobro Online. • Repartidores. <p>La página interna debe tener en su cuerpo central, un cuadro de mando que contenga 6 widgets, que muestre la información clave de los procesos que se están desarrollando en el comercio electrónico, este cuadro de mando va a estar formado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Promedio. • Ventas. • Medios Sociales. • Devoluciones. • Ordenes Entregadas. • Ordenes Pendientes. <p>En la estructura central izquierda tiene que haber un panel de notificaciones que este sincronizado con todas las notificaciones del comercio electrónico. Se Destaca que la empresa subcontratada que desarrolle la página web tiene que ser experta en comercio electrónico y desarrollar que cada uno de los widgets, iconos o panales que se han indicado anteriormente, tienen que estar desarrollados en subpáginas y tener una estructura optimizada y simple.</p> <p>Todos los requisitos que se han mencionado en la descripción de este entregable son referencias de alto nivel, los informáticos tienen la potestad de desarrollarlo con las herramientas que sean necesarias y la estructura más adecuada, siempre que se respete lo antes mencionado.</p> <p>El sistema tiene que permitir la conexión de la página web con comercio electrónico, con 2 impresoras de tickets, que impriman las comandas en tiempo real mientras van llegando los pedidos de la página.</p> <p>La Página Web tiene que estar adaptada para usarse también en dispositivos móviles.</p>
--	--	---

Digitalización de Contenido	digitalización de todos los productos del restaurante Sabores Castellano como el logo, menú, todos los productos que ofrecen, y contenido relevante del restaurante	2	Se deben presentar todo el contenido digitalizado y con el logo de la empresa en la parte inferior izquierda. Se desarrollara una reunión entre el (DP), el (PP) y la diseñadoras donde se revisara el contenido ya editados para una primera revisión el contenido aceptado se entregara y el que presente desperfectos o no sea de agrado del (PP) y el (DP) se desarrollara un informe y volverá a editar y entregara a todas las partes con las modificaciones pertinentes.
Redes Sociales	creación de 2 redes sociales las cuales van a ser Instagram y Facebook	2	Se hará una reunión entre el (DP) y (PP) presentarán la información relevante del restaurante y se aprobará cual del contenido digitalizado se publicará en cada red social. Posteriormente a la aceptación se tiene que hacer un informe de la aceptación de las redes sociales que incluya todos los puntos determinados anteriormente.
Creación de Puesto de Community Manager	Plan de contratación de Community Manager	1	Debe tener desarrollado dentro del plan los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de Cargos • Requisitos • Responsabilidades • Fecha de Contratación • Sueldo del Empleado
Plan de Marketing Digital	Plan de Marketing digital con estrategias de posicionamiento y segmentación	1	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estrategia de segmentación • 1 publicidad paga en Instagram • 1 publicidad paga en Facebook • Estrategias de posicionamiento SEO • Estrategia de posicionamiento SEM • Estrategia de Reputación online
Plan de Alianzas estratégicas	Informe de Recomendación para contratación de empresa de reparto	1	Reunión con 2 empresas de reparto a domicilio, posteriormente se desarrollará un informe con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de Contratación • Recomendaciones • Acuerdos Pactados
Reporte de control de Costos	Este reporte deberá indicar el costo actual del proyecto y compararlo con el proyectado en la fase inicial. Se indicará un cuadro resumen con el	2	Se deberá entregar este documento en Excel y presentar un resumen en PPT en el cual se indiquen los puntos más resaltantes del reporte y se sustenten durante una reunión con el propietario.

	sustento de los aumentos o cambios en el presupuesto que sean de mayor impacto.		
Reporte de ventas	Se realizará luego de implementado el cambio del restaurante un reporte para visualizar los cambios en cuanto a ventas del restaurante	2	Se realizará un mes después de implementado el proyecto una reunión donde se presentará un comparativo de las ventas del restaurante antes del cambio y después para poder cuantificar los beneficios obtenidos.

- **Realizar las Actividades de Aceptación:**

Para poder aceptar un entregable se deberá verificar que cumpla con los criterios establecidos en el cuadro de Criterios de aceptación. Las actividades de aceptación de los entregables se detallan y programan en el Plan de Trabajo del Proyecto.

- **Aceptación de Entregables (provisional/final):** obtenga la aprobación formal del Propietario del Proyecto (PP) para cada uno de los entregables del proyecto. La aceptación provisional/final debe documentarse en el Documento de Aceptación de Entregables. Los entregables del proyecto son aceptados si las actividades de aceptación del cuadro de criterios de aceptación se llevan a cabo con éxito y dentro de las medidas, tolerancias y plazos preestablecidos. En el cuadro que se muestra con los criterios de aceptación deberemos agregar una columna con el estado del entregable, el cuál podría ser: pendiente de entrega, Entregado y aprobado.

Se pueden establecer plazos de entrega para cada uno de los entregables y así mantener controlados de manera programada la presentación y aceptación de entregables para evitar posibles retrasos.

4.2.1.5.9 *Gestión de la Transición*

El proceso de gestión de la transición comprende las actividades relacionadas con la transición sin problemas del "modo proyecto" al "modo operación". Este proceso consiste en los siguientes pasos:

- **Identificar los Objetivos de la Transición:** identifique los objetivos a alcanzar al final de la transición. Defina lo que se debe lograr para que la transición sea un éxito. Documente cualquier condición previa que deba cumplirse antes de que pueda comenzar la transición.
- **Identificar las Actividades de Transición:** defina y estime todas las actividades de transición que deben realizarse antes, durante y después de la transición para alcanzar los objetivos de esta. Determine quién es responsable de cada actividad. Integre estas actividades en el conjunto del Plan de Trabajo del Proyecto y gestiónelas como parte de las actividades normales del proyecto. No olvide la coordinación, la comunicación u otras actividades de transición más específicas, tales como: copias de seguridad, conversión de datos, formación, desarrollo de un plan de retorno, etc.
- **Elaborar un Calendario de Transición:** determine el cronograma y los hitos de la transición. Calcule la duración del período de transición y el grado de superposición con otras actividades del proyecto. Desarrolle un cronograma de alto nivel para todas las actividades de transición.

Para este punto se deberán establecer fechas para las transiciones, ya que el cambio a restaurante online se deberá de realizar de manera Progresiva, comprendiendo las siguientes etapas:

- Primera transición: Cuando se digitaliza todo el contenido y se crean todas las redes sociales.

- Segunda Transición: Adaptación del restaurante físico al nuevo sistema proporcionado por el comercio electrónico de la página web el cual incluye una aplicación interna que llega el pedido y lo manda a la impresora de comandas que llegan uno para cocina y otro de facturación para caja.
- Tercera transición: en esta se vinculará la página web con las redes sociales del restaurante online
- 4rta transición: Cambio parcial del sistema del restaurante, se comienza a probar el cambio a restaurante online para detectar posibles errores en la página web y mejorar las opciones o diseños.
- 5nta transición: en esta transición se ejecuta el cambio a restaurante online al 100%

4.2.1.5.10 *Gestión de la Implantación en el Negocio*

El proceso de gestión de la implementación en el negocio comprende las actividades relacionadas con la preparación y gestión de los cambios en la organización que se producirán como resultado del proyecto. Este proceso consiste en los siguientes pasos:

- **Identificar el Impacto en los Procesos:** evalúe cómo afectará el proyecto a los procesos de negocio ya existentes en la organización. Defina los nuevos procesos de negocio. Minimice al máximo las interrupciones en las operaciones normales durante la ejecución del proyecto.
- **Identificar el Impacto en las Personas:** evalúe cómo impactará el proyecto sobre las personas utilizando los resultados del proyecto. Considere la resistencia al cambio, la comunicación, el apoyo funcional, la formación, etc.
- **Identificar el Impacto Cultural:** evalúe cómo impactará el proyecto en la cultura de la organización. Considere el comportamiento individual o grupal, las prácticas organizacionales o los valores compartidos.
- **Definir la Estrategia de Implementación:** defina la estrategia de comunicación, las actividades de promoción y otras actividades de cambio que se recogen dentro de las responsabilidades del proyecto y que promoverán una implementación sin problemas de los resultados del proyecto en la organización.
- **Definir las Actividades de Cambio:** defina las actividades de cambio necesarias que apoyen la estrategia de implementación. Considere las actividades del proyecto, las actividades de cambio para la organización y las actividades de cambio posteriores al proyecto.
- **Seguimiento de Beneficios:** Identifique, describa y recomiende actividades y medidas para evaluar los beneficios que generará el proyecto en el futuro.

4.2.1.5.11 *Gestión de Recursos*

Necesidades de Formación

El propósito de esta sección es documentar y hacer un seguimiento de la formación requerida para el proyecto, recoger los registros de formación del proyecto y documentar cualquier excepción respecto a la formación requerida del proyecto. Este resumen de la formación específica del proyecto también se utilizará para incorporar a nuevas personas al proyecto.

Tenga en cuenta que las necesidades de formación no se refieren a la formación de los usuarios/interesados en los productos finales, sino que sólo cubren la formación que los miembros del Equipo del Proyecto necesitarán para ser más efectivos en su trabajo en el proyecto. P.ej., la formación sobre la Metodología PM² puede considerarse necesaria para el Director de Proyecto (DP) y el Responsable de Negocio (RN), o la formación técnica para cualquier miembro técnico del Equipo Central del Proyecto (ECP).

El Equipo del Proyecto y cualquier otro grupo con el que el proyecto se relacione, recibirán formación sobre procedimientos, métodos y herramientas específicos del proyecto, según sea necesario. Esta formación será proporcionada o adquirida por el Director del Proyecto (DP).

ID del Recurso	Recurso	Formación / habilidad	Nivel de habilidad actual	Nivel de habilidad deseado	Método de impartición	Impartido por	Fecha de finalización prevista
1	Personal de Atención al Cliente	Hostelería	Medio	Avanzado	Curso de manejo de página web interna.	Técnico informático	
2	Cocinero	Gastronomía a Hostelería	Avanzado	Avanzado	Curso de manejo de página web interna.	Técnico informático	
3	Propietario	Hostelería	Medio	Avanzado	Curso de Excel intermedio para gestión de empresas y Curso de manejo de página web interna.	Técnico informático	
4	Administrador	Hostelería	Avanzado	Avanzado	Curso de Excel intermedio para gestión de empresas y Curso de manejo de página web interna.	Técnico informático	

4.2.1.6 Medición del Progreso del Proyecto

4.2.1.6.1 Enfoque de Medición del Progreso del Proyecto

TIPO DE INTERESADO	CONTENIDO DEL INFORME	FORMATO	FRECUENCIA
Miembros del proyecto (DP, PP, Administrador, Marketing, cocineros y camareros)	<ul style="list-style-type: none"> - Modificaciones en la aplicación - Detección de propuestas de mejora o fallos detectados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se presentará un PPT con las modificaciones o actualizaciones realizadas a la aplicación en una reunión con todo el equipo. - Se comentarán los errores detectados o propuestas de mejora que se podrían agregar a la aplicación online y se evaluará implementar estos cambios y poder revisar el resultado de la implementación en posteriores reuniones 	Semanal

Propietario del proyecto, Administrador del restaurante y DP	-Estado del proyecto por etapas - Estado de adjudicaciones -Lista de lecciones aprendidas -Detalle de respuestas implementadas	- Se presentará un reporte de los costos y plazos. - Se presentará el estado de las adjudicaciones. - Se presentará un PPT con las lecciones aprendidas del mes y los principales eventos del mes. Debe ser un resumen.	Semanal
Propietario del proyecto	-Estado del proyecto	-Presentaciones en PPT con el resumen de los más relevante del mes mediante gráficos. Se deberán colocar fotos del proyecto. Se debe visualizar el avance de la implementación y detallar los avances del mes.	Semanal

4.2.1.6.2 *Informes de Progreso y Situación*

Se Utilizarán los informes de situación y de progresos del PM2 situados en el anexo de este documento.

4.2.1.6.3 *Otros Informes*

- Informe de Plan de Implementación
- Informe de Avance de Pagina Web
- Informe de Aceptación de Redes Sociales
- Informe de recomendaciones para la contratación de empresa de reparto

4.2.1.6.4 *Listas de Control del Proyecto*

Se utilizarán las siguientes listas de control para supervisar y controlar el proyecto:

- Lista de Control de Salida de Fase.
- Lista de Control de Revisión de Calidad.
- Lista de Control de Aceptación de Entregables.
- Lista de Control de la Transición.
- Lista de Control de la Implementación en el Negocio.
- Lista de Control de Partes Interesadas.

Roles y Responsabilidades del Proyecto

4.2.1.6.5 *Matriz Consolidada de Asignación de Responsabilidades (RAM/RASCI)*

Inicio	CDP	PP	PS	DP	ECP
Solicitud de Inicio del Proyecto	n.a.	A/R	I	n.a.	n.a.
Caso de Negocio	C	A	S	R	n.a.
Acta de Constitución del Proyecto	A	C	S	R	C
Planificación	CDP	PP	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de Planificación	A	C	C	R	C
Manual del Proyecto	I	A	I	R	C
Matriz de Partes Interesadas del Proyecto	I	A	I	R	C
Plan de Trabajo del Proyecto	A	C	C	R	S/C
Plan de Externalización	C	C	S	R	I
Plan de Aceptación de Entregables	A	C	C	R	C
Plan de Transición	A	C	C	R	C
Plan de Implementación en el Negocio	I	A	I	R	I
Planes de Gestión					
Plan de Gestión de Requisitos	I	A	I	R	S
Plan de Gestión de Cambios	I	A	I	R	I
Plan de Gestión de Riesgos	C	A	I	R	I
Plan de Gestión de Incidencias	I	A	I	R	C
Plan de Gestión de Calidad	A	C	C	R	C
Plan de Gestión de las Comunicaciones	I	A	I	R	C
Ejecución	CDP	PP	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de Ejecución	A	C	C	R	C
Coordinación del Proyecto	I	A	I	R	I
Control de Calidad	I	I	I	A	R
Informes del Proyecto	I	A	I/C	R	C
Distribución de la Información	I	A	I	R	C
Seguimiento y Control	CDP	PP	PS	DP	ECP
Seguimiento del Progreso del Proyecto	I	A	I	R	C
Control del Cronograma	I	A	I	R	C
Control de los Costes	I	A	I	R	C
Gestión de las Partes Interesadas	I	A	C	R	I
Gestión de los Requisitos	I	A	I	R	S
Gestión de los Cambios del Proyecto	C	A	I	R	C
Gestión de los Riesgos	C	A	I	R	C
Gestión de las Incidencias y Decisiones	I	A	I	R	C
Gestión de la Calidad	I	I	A	R	C
Gestión de la Aceptación de Entregables	I	A	C	R	C
Gestión de la Implementación en el Negocio	I	A	I	R	I
Gestión de la Transición	A	C	C	R	C
Gestión de la Externalización	C	C	S	R	I
Cierre	CDP	PP	PS	DP	ECP
Reunión de Revisión de Fin de Proyecto	A	C	C	R	C
Informe de Fin de Proyecto	A	C	C	R	C
Cierre Administrativo	C	A	C	R	I

4.2.1.6.6 *Descripción de Roles y Responsabilidades del Proyecto*

En la siguiente sección se describen las funciones de los principales actores de un proyecto, junto con las responsabilidades, expectativas, derechos y deberes de cada uno de los participantes en el proyecto.

4.2.1.6.7 *Partes Interesadas*

Descripción
Las partes interesadas del proyecto son personas (o grupos) que pueden afectar o ser afectados tanto por las actividades realizadas durante la vida de un proyecto como por los productos y resultados del proyecto. Las partes interesadas pueden participar directamente en el trabajo de un proyecto, o pueden ser miembros de otras organizaciones internas, o incluso ser externas a la organización ejecutora (p.ej., proveedores, usuarios, ciudadanos de la UE, contratistas, ONG, socios industriales, estados miembros, etc.)
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Informar al director de proyecto de cualquier inquietud y duda que necesiten mitigar. • Informar su descontento en el momento para poder buscarle una solución rápida y no esperar cuando ya no se puede hacer cambios. • Colaborar con el equipo de proyecto brindando información clave para el desarrollo de los entregables

4.2.1.6.8 *Comité de Dirección del Proyecto (CDP)*

Descripción
<p>Los miembros permanentes del comité son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Propietario del Proyecto (PP), que preside el comité, es la persona clave en la toma de decisiones y responsable del éxito del proyecto. • Proveedor de Soluciones (PS) que asume la responsabilidad general de los entregables del proyecto. • El Director de Proyecto (DP), que es responsable del proyecto en su conjunto y de sus entregables. <p>Los miembros opcionales del comité son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representantes de los Usuarios (RU) que representan los intereses de los usuarios del proyecto.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Abandera el proyecto y conciencia sobre el mismo en los niveles superiores. • Guía y promueve a nivel estratégico la ejecución exitosa del proyecto, manteniendo el proyecto centrado en sus objetivos. • Garantiza el cumplimiento de las políticas y normas de la organización. • Proporciona el seguimiento y control del proyecto a alto nivel. • Al final de la Fase de Inicio, autoriza la continuación del proyecto, sobre la base del Caso de Negocio y el Acta de Constitución del proyecto, a menos que lo haga el Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP). • Al final de la Fase de Planificación, autoriza al proyecto a continuar con la Fase de Ejecución, basándose en el Manual del Proyecto y el Plan de Trabajo del Proyecto.

- Autoriza desviaciones y cambios de alcance de alto impacto en el proyecto y tiene la última palabra en las decisiones.
- Se ocupa de las incidencias y conflictos que le son elevados.
- Impulsa y gestiona los cambios organizativos relacionados con los resultados del proyecto.
- Aprueba y autoriza los artefactos de gestión relativos a la calidad, la entrega y el cierre (Caso de Negocio, Acta de Constitución del Proyecto, Plan de Trabajo del Proyecto, etc.).

4.2.1.6.9 *Propietario del Proyecto (PP)*

Descripción
Es la persona clave en la toma de decisiones del proyecto y responsable del éxito de este.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa como abanderado del proyecto, promoviendo el éxito del proyecto. • Preside el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Ofrece liderazgo y dirección estratégica al Responsable de Negocio (RN) y al Director de Proyecto (DP). • Establece los objetivos de negocio y acepta el Caso de Negocio del proyecto. • Es el propietario de los riesgos de negocio y se asegura de que los resultados del proyecto estén alineados con los objetivos y prioridades del negocio. • Moviliza los recursos necesarios para el proyecto, de acuerdo con el presupuesto acordado. • Supervisa regularmente el progreso del proyecto. • Coordina la resolución de incidencias y conflictos que han sido elevados. • Impulsa el cambio en la organización y supervisa su adecuada evolución e implementación. • Aprueba y firma los artefactos clave vinculados con los hitos del proyecto (Manual del Proyecto, Plan de Trabajo del Proyecto, Planes de Gestión del Proyecto, Plan de Implementación en Negocio, etc.).

4.2.1.6.10 *Proveedor de Soluciones (PS)*

Descripción
Asume la responsabilidad general de los entregables del proyecto.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Representa los intereses de quienes diseñan, entregan, adquieren e implementan los productos del proyecto. • Puede ayudar al Propietario del Proyecto (PP) a definir el Caso de Negocio y el alcance, los entregables, los hitos y el presupuesto requerido para el proyecto. • Acuerda los objetivos de las actividades del proveedor y aprueba los entregables del contratista para el proyecto (si procede). • Asume la responsabilidad general de los productos y servicios del proyecto solicitados por el Propietario del Proyecto (PP). • Moviliza los recursos necesarios del lado del proveedor y nombra al Director del Proyecto (DP).

4.2.1.6.11 *Director de Proyecto (DP)*

Descripción
Gestiona el día a día del proyecto y es responsable de la entrega de productos de calidad en el marco de las restricciones impuestas.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y ejecuta los planes del proyecto según lo aprobado por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Gestiona y coordina el día a día de las actividades del Equipo Central del Proyecto (ECP), haciendo un uso óptimo de los recursos asignados. • Asegura que el alcance del proyecto se realice dentro de los límites de calidad, tiempo y costo, tomando medidas preventivas o correctivas cuando sea necesario. • Gestiona las expectativas de las partes interesadas. • Es responsable de crear todos los artefactos (excepto la Solicitud de Inicio del Proyecto, el Caso de Negocio y el Plan de Implementación en el Negocio) y los propone para su aprobación al Propietario del Proyecto (PP) o al Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Asegura una evolución controlada de los productos bajo control de versiones, mediante la implementación del Plan de Gestión de Cambios del Proyecto. • Compara la evolución del presupuesto real del proyecto respecto a lo planificado e informa sobre el progreso del proyecto al Comité de Dirección del Proyecto (CDP). • Realiza la gestión de riesgos relacionados con el proyecto. • Eleva los asuntos del proyecto que no puede resolver al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) • Sirve de enlace entre las capas de Dirección y de Ejecución del proyecto.

4.2.1.6.12 *Equipo Central del Proyecto (ECP)*

Descripción
Lo conforma el equipo responsable de funciones especializadas necesarias para la creación de los entregables del proyecto. La composición y estructura del Equipo Central del Proyecto (ECP) depende del tamaño y tipo de proyecto (p.ej., proyecto de TI, proyecto de desarrollo de políticas, etc.) y es definido por el Director del Proyecto (DP).
Responsabilidades
<p>Bajo la coordinación del Director del Proyecto (DP), el Equipo Central del Proyecto (ECP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye en la elaboración del alcance del proyecto y en la planificación de las actividades del proyecto. • Realiza las actividades del proyecto de acuerdo con el plan de trabajo y el cronograma del proyecto. • Produce los entregables del proyecto. • Proporciona información al Director de Proyecto (DP) sobre el progreso de las actividades. • Participa en las reuniones del proyecto según sea necesario y contribuye a la resolución de incidencias. • Participa en la Reunión de Fin de Proyecto para generar y documentar lecciones útiles aprendidas para la organización.

4.2.1.6.13 *Apéndice 1: Referencias y Documentos Relacionados*

ID	Referencia o Documento Relacionado	Fuente o Enlace/Ubicación

--	--

4.2.2. Registro de Riesgo

Se Desarrolla el artefacto Registro de Riesgos que se encuentra en los anexos de este documento

Tabla 4.1 Registro de Riesgos

Identificación y Descripción de Riesgos							Evaluación de Riesgos					Respuesta a Riesgos		
ID	Categoría	Título	Descripción	Estado	Identificado por	Fecha de identificación	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel de Riesgo (P*I)	Propietario del Riesgo	Elevar a nivel superior	Estrategia de Respuesta a Riesgos	Detalles de la Acción (incluido responsable y esfuerzos)	Fecha objetivo
RLO 1	Gestión	Alta resistencia al cambio	A causa de la alta resistencia se puede tener un bajo compromiso por parte del propietario el cual podría dejar de financiar el proyecto	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	3	4	12	DP	Si	Reducir	Se realizarán reuniones con el propietario para concientizarlo de los beneficios del proyecto	Inicio
RLO 2	Externo	Incumplimiento de Proveedores	A causa del incumplimiento de los proveedores se tendría un incumplimiento con los clientes del restaurante el cual generaría una mala calificación del restaurante	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	3	5	15	PP	No	Reducir	Se realizarán contratos a los proveedores con cláusulas específicas en caso de incumplimiento que permitan cubrir los	Planificación / Ejecución
RLO 3	RRHH	Poca colaboración del personal del restaurante	Si el personal no colabora con el proyecto se tendría una descoordinación la cual no permitiría brindar una atención al cliente adecuada	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	3	4	12	DP	Si	Transferir	Se deberá realizar una concientización en los empleados de la importancia de su participación en el	Planificación / Ejecución
RLO 4	Técnico	Instalaciones del restaurante no aptas	Si el restaurante no cuenta con las instalaciones que le permitan hacer el cambio tecnológico esto generaría una incorrecta implementación que generaría un descontento tanto en los empleados como en los clientes	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	2	1	2	DP	No	Aceptar	Se asumirá este riesgo ya que la probabilidad e impacto son bajos	A lo largo de todo el proyecto
RLO 5	Económico	Superar el presupuesto inicial	Si se supera el presupuesto inicial se tendría que invertir mayores recursos en el proyecto lo cual tendría un impacto negativo para el	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	2	5	10	DP	Si	Reducir	Se realizará un control semanal del presupuesto para evitar incrementos	A lo largo de todo el proyecto
RLO 6	RRHH	Posibles bajas del personal del equipo	Si el personal se da de baja esto complicaría el proceso de capacitación e implementación retrasando la ejecución del proyecto	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	1	2	2	DP	No	Aceptar	Se asumirá este riesgo ya que la probabilidad e impacto son bajos	A lo largo de todo el proyecto
RLO 7	Gestión	Retrasos en la promoción y publicación de la publicidad	Si la promoción y publicidad no se tienen listos a tiempo esto generaría retrasos y mayores costos.	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	3	4	8	DP	No	Reducir	Se realizarán reuniones con el propietario y el responsable de la publicidad para establecer	A lo largo de todo el proyecto
RLO 8	Técnico	Mala elección de los diseños de imagen	Si se eligen diseños que no logren captar la atención de los clientes esto no permitirá el aumento de los clientes y su adaptación al cambio.	Evaluación	Marco Fernández	01/09/2021	2	4	8	DP	No	Transferir	Se contratará a un tercero para que realice la publicidad y genere los diseños	A lo largo de todo el proyecto

Tabla 4.4 Parte Interesada Clave Andrés Manolo

Hola de Datos de Parte Interesada Clave								«Rellene una hoja para las 3-5 partes interesadas más importantes de su proyecto. Mantenga la información recopilada en privado»								
Información personal								Participación durante las fases								
Apellidos	Manolo							Fase	Valor	Bajo	Alto					
Nombre	Andrés							Inicio	0							
Función	Informático							Planificación	5							
Tel. Móvil	655397594							Ejecución	5							
Email	Andres.Manolo@hotmail.com							Cierre	0							
Interno								Influencia								
Organización								Aspecto	Valor							
Depto. / Unida								Poder / influencia	Muy importante							
Externo								Interés	Alto							
Empresa	Informatica.ca							Nivel de Riesgo								
Dirección	Informatica							Area	Nivel							
Canal de comunicación preferente								Presupuesto	La desviación no es aceptable							
Frecuencia	Cara a cara	Texto	Correo-e	Telefono	CDP	Otro		Plazo	La desviación no es aceptable							
Diario				1				Alcance	La desviación no es aceptable							
Semanal	2		0	3	3	0		Otros	La desviación no es aceptable							
Quincenal								Preocupaciones y necesidades								
Mensual								Desarrollo de la pagina web cumpliendo todos los requisitos								
Crisis								Detalles								
								Gestionar de cerca mucho poder e interes								

Tabla 4.5 Parte Interesada Clave Silvana Montico

Hola de Datos de Parte Interesada Clave								«Rellene una hoja para las 3-5 partes interesadas más importantes de su proyecto. Mantenga la información recopilada en privado»								
Información personal								Participación durante las fases								
Apellidos	Montico							Fase	Valor	Bajo	Alto					
Nombre	Silvana							Inicio	0							
Función	Diseñadora							Planificación	3							
Tel. Móvil	655365487							Ejecución	5							
Email	Silvana.Montico@hotmail.com							Cierre	0							
Interno								Influencia								
Organización								Aspecto	Valor							
Depto. / Unida								Poder / influencia	Muy importante							
Externo								Interés	Alto							
Empresa	Diseño c.a							Nivel de Riesgo								
Dirección	Diseño							Area	Nivel							
Canal de comunicación preferente								Presupuesto	La desviación no es aceptable							
Frecuencia	Cara a cara	Texto	Correo-e	Telefono	CDP	Otro		Plazo	La desviación no es aceptable							
Diario	5	5	5	5	5	0		Alcance	La desviación no es aceptable							
Semanal	5	5	5	5	5	0		Otros	La desviación no es aceptable							
Quincenal								Preocupaciones y necesidades								
Mensual								Producir un contenido de calidad que sea aceptado								
Crisis								Detalles								
								Gestionar de cerca mucho poder e interes								

Tabla 4.6 Parte Interesada Clave Vicente Zerini

Hola de Datos de Parte Interesada Clave								«Rellene una hoja para las 3-5 partes interesadas más importantes de su proyecto. Mantenga la información recopilada en privado»								
Información personal								Participación durante las fases								
Apellidos	Zerini							Fase	Valor	Bajo	Alto					
Nombre	Vicente Zerini							Inicio	3							
Función	Administrador							Planificación	3							
Tel. Móvil	- 622.325.552							Ejecución	3							
Email	vicente.zerini@hotmail.com							Cierre	0							
Interno								Influencia								
Organización	Sabores Castellanos							Aspecto	Valor							
Depto. / Unida	Administracion							Poder / influencia	Alguna importancia							
Externo								Interés	Alto							
Empresa								Nivel de Riesgo								
Dirección								Area	Nivel							
Canal de comunicación preferente								Presupuesto	La desviación no es aceptable							
Frecuencia	Cara a cara	Texto	Correo-e	Telefono	CDP	Otro		Plazo	La desviación no es aceptable							
Diario	3	1	2	3	0	0		Alcance	La desviación no es aceptable							
Semanal	3	1	2	3	0	0		Otros	La desviación no es aceptable							
Quincenal								Preocupaciones y necesidades								
Mensual								Aprender utilizar la pagina interna de la pagina web para poder hacer la facturacion y revisar las comandas que van a la cocina								
Crisis								Detalles								
								Mantener informado y formar para el uso de la pagina web interna y el nuevo metodo de trabajo.								

Tabla 4.7 Parte Interesada Clave Andrés Sepúlveda

1								2					
3								4					
Hola de Datos de Parte Interesada Clave								<small>*Rellene una hoja para las 3-5 partes interesadas más importantes de su proyecto. Mantenga la información recopilada en privada*</small>					
Información personal								Participación durante las fases					
Apellidos	Sepúlveda							Fase	Valor	Bajo	Alto		
Nombre	Andrés							Inicio	0				
Función	Formador							Planificación	2				
Tel. Móvil	644582569							Ejecución	5				
Email	Andres.sepulveda@hotmail.com							Cierre	0				
Interno								Influencia					
Organización	Formcion.ca							Aspecto	Valor				
Depto. / Unida								Poder / Influencia	Alguna importancia				
Externo								Interés	Alto				
Empresa	Diseño c.a							Nivel de Riesgo					
Dirección	Diseño							Area	Nivel				
Canal de comunicación preferente								Presupuesto	La desviación no es aceptable				
Frecuencia	Cara a cara	Texto	Correo-e	Telefono	CDP	Otro		Plazo	La desviación no es aceptable				
Diario	1	1	2	2	0	0		Alcance	La desviación no es aceptable				
Semanal	1	1	2	2	0	0		Otros	La desviación no es aceptable				
Quincenal								Preocupaciones y necesidades					
Mensual								Detalles					
Crisis								Formar al personal de Sabores castellano en la utilización de la pagina web, contabilidad etc					
Preocupaciones y necesidades								Detalles					
Formar al personal de Sabores castellano en la utilización de la pagina web, contabilidad etc								Gestionar de cerca en la etapa de ejecucion					

Tabla 4.8 Parte Interesada Clave Javier Alonso

1								2					
3								4					
Hola de Datos de Parte Interesada Clave								<small>*Rellene una hoja para las 3-5 partes interesadas más importantes de su proyecto. Mantenga la información recopilada en privada*</small>					
Información personal								Participación durante las fases					
Apellidos	Alonso							Fase	Valor	Bajo	Alto		
Nombre	Javier							Inicio	0				
Función	Administrador							Planificación	2				
Tel. Móvil	-655257893							Ejecución	5				
Email	Javier.alonso@hotmail.com							Cierre	0				
Interno								Influencia					
Organización								Aspecto	Valor				
Depto. / Unida								Poder / Influencia	Muy importante				
Externo								Interés	Medio				
Empresa	Uber Eats							Nivel de Riesgo					
Dirección	Logística							Area	Nivel				
Canal de comunicación preferente								Presupuesto	La desviación no es aceptable				
Frecuencia	Cara a cara	Texto	Correo-e	Telefono	CDP	Otro		Plazo	La desviación no es aceptable				
Diario	1	0	1	1	0	0		Alcance	La desviación no es aceptable				
Semanal	1	0	1	1	0	0		Otros	La desviación no es aceptable				
Quincenal								Preocupaciones y necesidades					
Mensual								Detalles					
Crisis								Hacer una alianza estrategica con sabores castellanos para el reparto de sus pedidos a domicilio					
Preocupaciones y necesidades								Detalles					
Hacer una alianza estrategica con sabores castellanos para el reparto de sus pedidos a domicilio								Cerrar el contrato de la alianza estrategica lo mas pronto posible					

4.2.4. Plan de Trabajo del Proyecto

Información de control del documento

Descripción	Valor
Título del Documento:	Plan de Trabajo del Proyecto
Nombre del Proyecto:	Cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online
Autor del documento:	Marco Fernandez
Propietario del Proyecto:	Pedro Fernandez
Director del Proyecto:	Marco Fernandez
Versión del Documento:	1
Confidencialidad:	Publico
Fecha:	01/09/2021

Aprobación y Revisión del Documento:

NOTA: Se requieren todas las aprobaciones. Se deben mantener registros de cada aprobación.

Todos los revisores de la lista se consideran necesarios a menos que se indiquen explícitamente como Opcionales.

Nombre	Rol	Acción	Fecha
Pedro Fernandez	Propietario del Proyecto	Aceptar	03/09/2021

Historial del documento:

El autor del documento está autorizado a hacer los siguientes tipos de cambios al documento sin requerir que el documento sea aprobado nuevamente:

- *Edición, formato y ortografía.*
- *Aclaraciones.*

Para solicitar un cambio en este documento, póngase en contacto con el Autor o Propietario del Documento.

Las modificaciones de este documento se resumen en la siguiente tabla en orden cronológico inverso (primero la última versión).

Revisión	Fecha	Creada por	Breve descripción de los cambios

Gestión de la configuración: Localización del documento

La última versión de este documento está guardada en EL Ordenador del director de proyecto

4.2.4.1 Introducción

El plan de Trabajo del Proyecto documenta todas las actividades del proyecto necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto, junto con sus estimaciones detalladas de esfuerzo/coste, su calendario y la duración del proyecto resultante, así como las necesidades de recursos. El Plan de Trabajo del Proyecto será utilizado como base para supervisar el progreso y controlar el proyecto. El Plan de Trabajo del Proyecto incluye el esfuerzo/coste estimado y el cronograma de todas las actividades del proyecto.

4.2.4.2 Resumen del Proyecto

Planificación, gestión y realización de las actividades y procesos necesarias para que el restaurante sabor castellano cambie de un restaurante físico a un restaurante online contratando a un equipo de proyecto especialista en el tema y con la experiencia de haber desarrollado anteriormente proyectos de digitalización, este proyecto tiene 6 entregables principales que son digitalización de contenido, página web y comercio electrónico, redes sociales creación del puesto de community manager, plan de marketing digital, alianza estratégica con empresa de reparto a domicilio este proyecto comienza el 01/09/2021 y tiene una fecha de fin del 01/10/2021 para que el proyecto sea exitoso se tiene que desarrollar el proyecto dentro de estas fechas, cumplir con el coste estimado, y que se creen por lo menos 2 redes sociales y 1 página web, que los entregables se acepten al 90% y el proceso de digitalización este al 100%

4.2.4.3 Desglose del Trabajo

Esta sección presenta el desglose del proyecto en componentes más pequeños y manejables tales como entregables, paquetes de trabajo, actividades y tareas. Cada nivel inferior de la representación ofrece un nivel más fino de detalle de los entregables y del trabajo que, en conjunto, definen los productos del proyecto y el trabajo necesario para producirlos.

Estructura de desglose del trabajo

Desglose del Trabajo		
1.0		Cambio de Negocio a Restaurante Online
1.1		Gestión
1.1.1		Planificación
1.1.1.1	-	Gestión de todos los factores del proyecto
1.1.2		Administración

1.1.2.1		Redacción de Contratos
1.1.2.2		Cobros y Pagos
1.1.3		Reuniones
1.1.3.1		Planificación y control de todas las reuniones.
1.2		Adaptación
1.2.1		Formaciones
1.2.1.1		Formación del Personal
1.2.1.2		Formación de uso de la Pagina web
1.2.2		Instalación
1.2.2.1		Instalación de Hardware
1.2.2.2		Instalación de Software
1.3		Logística
1.3.1		Distribución
1.3.1.1		Distribución de Productos
1.3.2		Adquisiciones
1.3.2.1		Control y gestión de las adquisiciones
1.3.3		Asistencia Técnica
1.3.3.1		Programación de Mantenimientos
1.4		Subcontratación
1.4.1		Digitalización
1.4.1.1		Fotografía del Contenido
1.4.1.2		Diseño gráfico y digitalización

1.4.1.3			Control y gestión de las adquisiciones
1.4.2			Comercio Electrónico
1.4.2.1			Página web
1.5			Marketing
1.5.1			Medios Sociales
1.5.1.1			Creación y gestión de Instagram
1.5.1.2			Creación y gestión de Facebook
1.5.2			Plan de Marketing Digital
1.5.2.1			Plan de posicionamiento SEO
1.5.2.2			Campaña SEM
1.6			Cierre
1.6.1			Cierre y Cobro del Proyecto
1.6.1.1			Lecciones Aprendidas
1.6.1.2			Cobro del Proyecto

Plantilla para la descripción de los componentes del desglose del trabajo	
1.1 Gestión	Reúne el plan de proyecto, las actividades de administración del plan de proyecto y la gestión de las reuniones del equipo de proyecto. de igual manera contiene la redacción de los contratos por parte del departamento de administración de la organización.
1.1.1 Planificación	Planifica todas las actividades del plan de proyecto
1.1.1.1 Gestión de Todos los Factores del Proyecto	Planificar detalladamente todos los procesos y actividades del proyecto para poder cumplir con los objetivos del proyecto
1.1.2 Administración	Se encarga de la redacción de los contratos necesarios para el proyecto y el cobro y pago a los proveedores y el personal del proyecto
1.1.2.1 Redacción de Contratos	Redactar todos los contratos necesarios para que el proyecto se realice con éxito, que estén bien estipulado los criterios para el cumplimiento de los entregables y cerciorarse de que cumplen con la normativa legales establecidas.
1.1.2.2 Cobros Pagos	Realizar el cobro al propietario del proyecto y proceder a efectuar los pagos a los proveedores y al personal o recursos necesarios que se necesiten adquirir
1.1.3 Reuniones	Planificación y control de las reuniones necesarias para cumplir con los objetivos y mantener contento a los interesados
1.1.3.1 Planificación y control de todas las reuniones	Planificación y control de todas las reuniones del equipo proyecto, con el propietario, los proveedores, interesados internos y externos de la organización, comité de proyectos etc.
1.2 Adaptación	En este apartado se desarrollarán todas las estrategias para que se pueda implementar el negocio digital con éxito dentro de él se encuentran las formaciones del personal en las distintas temáticas y la adaptación de las estructuras físicas del restaurante para el desarrollo de su nuevo modelo de negocio online
1.2.1 Formaciones	En este apartado se van a planificar todas las formaciones que sean necesarias para el personal y el propietario del proyecto para que puedan adaptarse al nuevo modelo de negocio
1.2.1.1 Formación del Personal	En este apartado se van a gestionar todas las actividades de formación necesarias para que el Propietario del Proyecto y el administrador puedan gestionar de la manera mas adecuada el restaurante con el nuevo modelo de negocio centrándose en la contabilidad, los estados de cuenta y la gestión administrativa del mismo
1.2.1.2 Formación de uso de la Pagina web	Se va a planificar, gestionar y ejecutara las formaciones de la utilización de la página web interna del restaurante para que el personal sepa cuál es el rol de cada uno en el nuevo modelo de negocio como utilizar el sistema y como serán las comandas que llegaran a la cocina y al departamento

administrativo, como se deben interpretar y como registrar las incidencias o almacenar dichas comandas.
1.2.2 Instalación
En este apartado se gestionará y planificará y coordinará las instalaciones Software y Hardware con las empresas subcontratadas.
1.2.2.1 Instalación de Hardware
Se instalará el nuevo sistema informático comprado que consta de un ordenador de sobre mesa, una pantalla, Impresora de Facturación, impresora de etiquetas y recibos los cuales van conectados a la fibra y la corriente eléctrica mediante los cables específicos que van a hacer instalados en el restaurante de forma correcta siguiendo las normas de prevención de riesgos laborales.
1.2.2.2 Instalación de Software
El informático instalara los softwares necesarios para la gestión de la página web interna, externa, los medios sociales y el software de gestión administrativa.
1.3 Logística
Planificación y gestión de la logística interna y externa del proyecto.
1.3.1 Distribución
Planificación y gestión de los productos que van a distribuir al cliente interno y externo de la organización.
1.3.1.1 Distribución de Productos
En este apartado es donde se va a desarrollar, planificar y gestionar todos los procesos necesarios para que el restaurante sabores castellano pueda desarrollar una alianza estratégica con la empresa de reparto de productos a domicilio como Uber Eats, Just Eats.
1.3.2 Adquisiciones
Planificación y gestión de las adquisiciones del proyecto.
1.3.2.1 Control y gestión de las adquisiciones
Controlar y gestionar los productos o servicios que se van a contratar en el transcurso del proyecto.
1.3.3 Asistencia técnica
Planificar y gestionar el mantenimiento de los nuevos sistemas tangibles e intangibles instalados como el ordenador, las conexiones los softwares y la página web.
1.3.3.1 Programación de Mantenimientos
Se va a hacer una agenda de mantenimientos donde se va a coordinar con las subcontratas la frecuencia con la que tienen que hacer mantenimiento a los servicios para reducir las incidencias.
1.4 Subcontratación
En este apartado se va a planificar gestionar y ejecutar la externalización de los productos y servicios del proyecto.
1.4.1 Digitalización
Consiste en la digitalización de todos los productos y valor añadido del restaurante sabor castellano
1.4.1.1 Fotografía del Contenido
Se va a subcontratar una empresa de diseño gráfico que es especialista en la digitalización de contenido gastronómico para que pueda fotografiar todos los platos y productos del restaurante sabores castellano.
1.4.1.2 Diseño gráfico y digitalización

Subcontratación del diseño de contenido de todos los productos digitalizados para que se adapten a los formatos de la página web y las distintas redes sociales.
1.4.1.3 Control y gestión de las adquisiciones
Control y gestión de todas las subcontrataciones su documentación y producto generado.
1.4.2 Comercio Electrónico
En este apartado se va a subcontratar la plataforma de comercio electrónico que se va a crear a través de una página web.
1.4.2.1 Página web
En este apartado se va a externalizar la creación de la página web que va tener dentro de ella la plataforma de comercio electrónico esta página web tiene que cumplir con los requisitos establecidos previamente en el contrato
1.5 Marketing
Se va a crear y gestionar los medios sociales necesarios para el restaurante online
1.5.1 Medios Sociales
Esta tarea consiste en definir cuáles son las redes sociales necesarias para el restaurante online
1.5.1.1 Creación y gestión de Instagram
Esta actividad consiste en la creación de un Instagram y llenarlo con el contenido previamente subcontratado por la empresa de diseño
1.5.1.2 Creación y gestión de Facebook
Esta actividad consiste en la creación de un Facebook y llenarlo con el contenido previamente subcontratado por la empresa de diseño
1.5.2 Plan de Marketing Digital
Este entregable consiste en la creación de un plan de marketing digital utilizando las estrategias de posicionamiento SEO Y SEM
1.5.2.1 Plan de posicionamiento SEO
Consiste en crear y ejecutar un plan de posicionamiento orgánico basado en las interacciones y reputación online
1.5.2.2 Campaña SEM
En esta actividad se va a utilizar una campaña SEM para pagar anuncios en la red social Instagram Facebook posteriormente de haber desarrollado la estrategia de segmentación adecuada para que el proyecto llegue al cliente potencial.
1.6 Cierre
Este es el último entregable y consiste en el cierre del proyecto
1.6.1 Cierre y Cobro del Proyecto
Esta tarea consiste en el cierre y el cobro de los servicios prestados al Restaurante Sabor Castellano
1.6.1.1 Lecciones Aprendidas
Este apartado consiste en recopilar y redactar todas las lecciones aprendidas del proyecto para que sirva para proyectos futuros.
1.6.1.2 Cobro del Proyecto
En este apartado se va a desarrollar el cobro y facturación de los servicios prestados al restaurante Sabor Castellano

Figura 4.1 Estructura de Desglose de Trabajo.



4.2.4.4 Estimación de Recursos y Coste Estimación

Desglose del trabajo	Cod. Tarea	Predecesoras / Dependencias		Recurso	Cantidad (Horas)	Coste
1.0 Cambio de negocio a restaurante online	3				574	13.680,00 €
1.1 Gestión	4					2.400,00 €
1.1.1 Planificación	5					800,00 €
1.1.1.1 Gestión de todos los factores del proyecto	6			Director de Proyecto	80	1.600,00 €
1.1.2 Administración	7					400,00 €
1.1.2.1 Redacción de Contratos	8			Director de Proyecto y Proveedor de Soluciones.	10	200,00 €
1.1.2.2 Cobros y Pagos	9	8		Director de Proyecto		200,00 €
1.1.3 Reuniones	10					400,00 €

1.1.3.1	Planificación y control de todas las reuniones.	11		Equipo de Proyecto	20	400,00 €
1.2	Adaptación	12				720,00 €
1.2.1	Formaciones	13				400,00 €
1.2.1.1	Formación Personal del	14	8	Formador	10	200,00 €
1.2.1.2	Formación de Compras Online	15	8	Formador	10	200,00 €
1.2.2	Instalación	16				320,00 €
1.2.2.1	Instalación de Hardware	17	9	informático	8	160,00 €
1.2.2.2	Instalación de Software	18	17	informático	8	160,00 €
1.3	Logística	19				800,00 €
1.3.1	Distribución	20				200,00 €
1.3.1.1	Distribución de Productos	21	18	Equipo de Proyecto	10	200,00 €
1.3.2	Adquisiciones	22				400,00 €
1.3.2.1	Control y gestión de las adquisiciones	23	8	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €
1.3.3	Asistencia Técnica	24				200,00 €
1.3.3.1	Programación de Mantenimientos	25	9	Equipo de Proyecto	10	200,00 €
1.4	Subcontratación	26				7.600,00 €
1.4.1	Digitalización	27				1.600,00 €
1.4.1.1	Fotografía del Contenido	28	9	Diseñador	10	200,00 €

1.4.1.2	Diseño gráfico y digitalización	29	28	Diseñador	30	600,00 €
1.4.1.3	Control y gestión de las adquisiciones	30	8	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	40	800,00 €
1.4.2	Comercio electrónico	31				6.000,00 €
1.4.2.1	Página web	32	9	Informático y Proveedor de Soluciones	300	6.000,00 €
1.5	Marketing	33				2.000,00 €
1.5.1	Medios sociales	34				800,00 €
1.5.1.1	Creación y gestión de Instagram	35	9	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €
1.5.1.2	Creación y gestión de Facebook	36	9	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €
1.5.2	Plan de Marketing digital	37				1.200,00 €
1.5.2.1	Plan de posicionamiento SEO	38	35CC+3 días	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €
1.5.2.2	Campaña SEM	39	38CC+2 días	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	40	800,00 €

1.6	Cierre	40				13.680,00 €
1.6.1	Cierre y cobro del proyecto	41				13.680,00 €
1.6.1.1	Lecciones Aprendidas	42		Director de Proyecto	8	160,00 €
1.6.1.2	Cobro del Proyecto	43		Director de Proyecto	674	13.680,00 €

4.2.4.5 Recursos Necesarios

Plan de Recursos

Recursos Humanos						
ID del Recurso	Fecha Inicial	Fecha Final	Recurso	Habilidad	Nivel de la Habilidad	Cantidad
H.1	08/09/21	14/09/21	Formador	Informática y gestión administrativa	Avanzada	2
H.2	17/09/21	24/09/21	informático	Comercio electrónico y páginas web	Avanzado	2
H.3	17/09/21	23/09/21	Diseñador	Diseño	Experimentado	2
H.4	01/09/2021	01/10/2021	Director de Proyecto	PM2	Experimentado	1
H.5	01/09/2021	01/10/2021	Equipo de Proyecto	PM2	Experimentado	1
H.6	01/09/2021	01/10/2021	Proveedor de Soluciones	PM2	Experimentado	1

Coste de Recursos

Todos los Recursos				
ID del Recurso	Recurso	Coste Unitario	Nº Unidades	Coste Total
H.1	Formador	20€ por Hora-persona	20	400€

<i>H.2</i>	<i>informático</i>	<i>20€ por Hora-persona</i>	<i>316</i>	<i>6320€</i>
<i>H.3</i>	<i>Diseñador</i>	<i>20€ por Hora-persona</i>	<i>40 horas</i>	<i>800€</i>
<i>H.4</i>	<i>Director de Proyecto</i>	<i>20€ por Hora-persona</i>	<i>110</i>	<i>2200€</i>
<i>H.5</i>	<i>Equipo de Proyecto</i>	<i>20€ por Hora-persona</i>	<i>168</i>	<i>3360€</i>
<i>H.6</i>	<i>Proveedor de Soluciones</i>	<i>20€ por Hora-persona</i>	<i>50</i>	<i>1000€</i>

4.2.4.6 Cronograma del Proyecto

Desglose del trabajo		Cod. Tarea	Duración	Predecesor	Recurso	Cantidad	Coste	Fecha Inicio	Fecha Fin
1.0	Cambio de negocio a restaurante online	3	23 días			574	13.680,00 €	mié 01/09/21	vie 01/10/21
1.1	Gestión	4	23 días				2.400,00 €	mié 01/09/21	vie 01/10/21
1.1.1	Planificación	5	23 días				800,00 €	mié 01/09/21	vie 01/10/21
1.1.1.1	Gestión de todos los factores del proyecto	6	23 días		Director de Proyecto	80	1.600,00 €	mié 01/09/21	vie 01/10/21
1.1.2	Administración	7	10 días				400,00 €	vie 03/09/21	jue 16/09/21
1.1.2.1	Redacción de Contratos	8	3 días		Director de Proyecto y Proveedor de Soluciones	10	200,00 €	vie 03/09/21	mar 07/09/21
1.1.2.2	Cobros y Pagos	9	7 días	8	Equipo de Proyecto		200,00 €	mié 08/09/21	jue 16/09/21
1.1.3	Reuniones	10	15 días				400,00 €	jue 02/09/21	mié 22/09/21
1.1.3.1	Planificación y control de todas las reuniones.	11	15 días		Director de Proyecto	20	400,00 €	jue 02/09/21	mié 22/09/21
1.2	Adaptación	12	8 días				720,00 €	mié 08/09/21	vie 17/09/21
1.2.1	Formaciones	13	5 días				400,00 €	mié 08/09/21	mar 14/09/21

1.2.1.1	Formación del Personal	14	5 días	8	Formador	10	200,00 €	mié 08/09/21	mar 14/09/21
1.2.1.2	Formación de Compras Online	15	5 días	8	Formador	10	200,00 €	mié 08/09/21	mar 14/09/21
1.2.2	Instalación	16	2 días				320,00 €	jue 16/09/21	vie 17/09/21
1.2.2.1	Instalación de Hardware	17	1 día	9	informático	8	160,00 €	jue 16/09/21	jue 16/09/21
1.2.2.2	Instalación de Software	18	1 día	17	informático	8	160,00 €	vie 17/09/21	vie 17/09/21
1.3	Logística	19	18 días				800,00 €	mié 08/09/21	vie 01/10/21
1.3.1	Distribución	20	3 días				200,00 €	lun 20/09/21	mié 22/09/21
1.3.1.1	Distribución de Productos	21	3 días	18	Equipo de Proyecto	10	200,00 €	lun 20/09/21	mié 22/09/21
1.3.2	Adquisiciones	22	18 días				400,00 €	mié 08/09/21	vie 01/10/21
1.3.2.1	Control y gestión de las adquisiciones	23	18 días	8	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €	mié 08/09/21	vie 01/10/21
1.3.3	Asistencia Técnica	24	3 días				200,00 €	vie 17/09/21	mar 21/09/21
1.3.3.1	Programación de Mantenimientos	25	3 días	9	Equipo de Proyecto	10	200,00 €	vie 17/09/21	mar 21/09/21
1.4	Subcontratación	26	18 días				7.600,00 €	mié 08/09/21	vie 01/10/21
1.4.1	Digitalización	27	18 días				1.600,00 €	mié 08/09/21	vie 01/10/21

1.4.1.1	Fotografía del Contenido	28	1 día	9	Diseñador	10	200,00 €	vie 17/09/21	vie 17/09/21
1.4.1.2	Diseño gráfico y digitalización	29	4 días	28	Diseñador	30	600,00 €	lun 20/09/21	jue 23/09/21
1.4.1.3	Control y gestión de las adquisiciones	30	18 días	8	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	40	800,00 €	mié 08/09/21	vie 01/10/21
1.4.2	Comercio electrónico	31	6 días				6.000,00 €	vie 17/09/21	vie 24/09/21
1.4.2.1	Página web	32	6 días	9	informático	30	6.000,00 €	vie 17/09/21	vie 24/09/21
1.5	Marketing	33	10 días				2.000,00 €	vie 17/09/21	jue 30/09/21
1.5.1	Medios sociales	34	10 días				800,00 €	vie 17/09/21	jue 30/09/21
1.5.1.1	Creación y gestión de Instagram	35	10 días	9	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €	vie 17/09/21	jue 30/09/21
1.5.1.2	Creación y gestión de Facebook	36	10 días	9	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €	vie 17/09/21	jue 30/09/21
1.5.2	Plan de Marketing digital	37	5 días				1.200,00 €	mié 22/09/21	mar 28/09/21
1.5.2.1	Plan de posicionamiento SEO	38	5 días	35CC+ 3 días	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	20	400,00 €	mié 22/09/21	mar 28/09/21
1.5.2.2	Campaña SEM	39	3 días	38CC+ 2 días	Equipo de Proyecto y Proveedor de Soluciones	40	800,00 €	vie 24/09/21	mar 28/09/21

1.6	Cierre	40	3 días				13.680,00 €	mié 29/09/21	vie 01/10/21
1.6.1	Cierre y cobro del proyecto	41	1 día				13.680,00 €	mié 29/09/21	mié 29/09/21
1.6.1.1	Lecciones Aprendidas	42	2 días		Director de Proyecto	8	160,00 €	mié 29/09/21	jue 30/09/21
1.6.1.2	Cobro del Proyecto	43	2 días		Director de Proyecto	674	13.680,00 €	jue 30/09/21	vie 01/10/21

Diagrama de Gant de Cambio de Restaurante Físico a Restaurante Online
 Tabla 4.9 Diagrama de Gantt 1 de 2

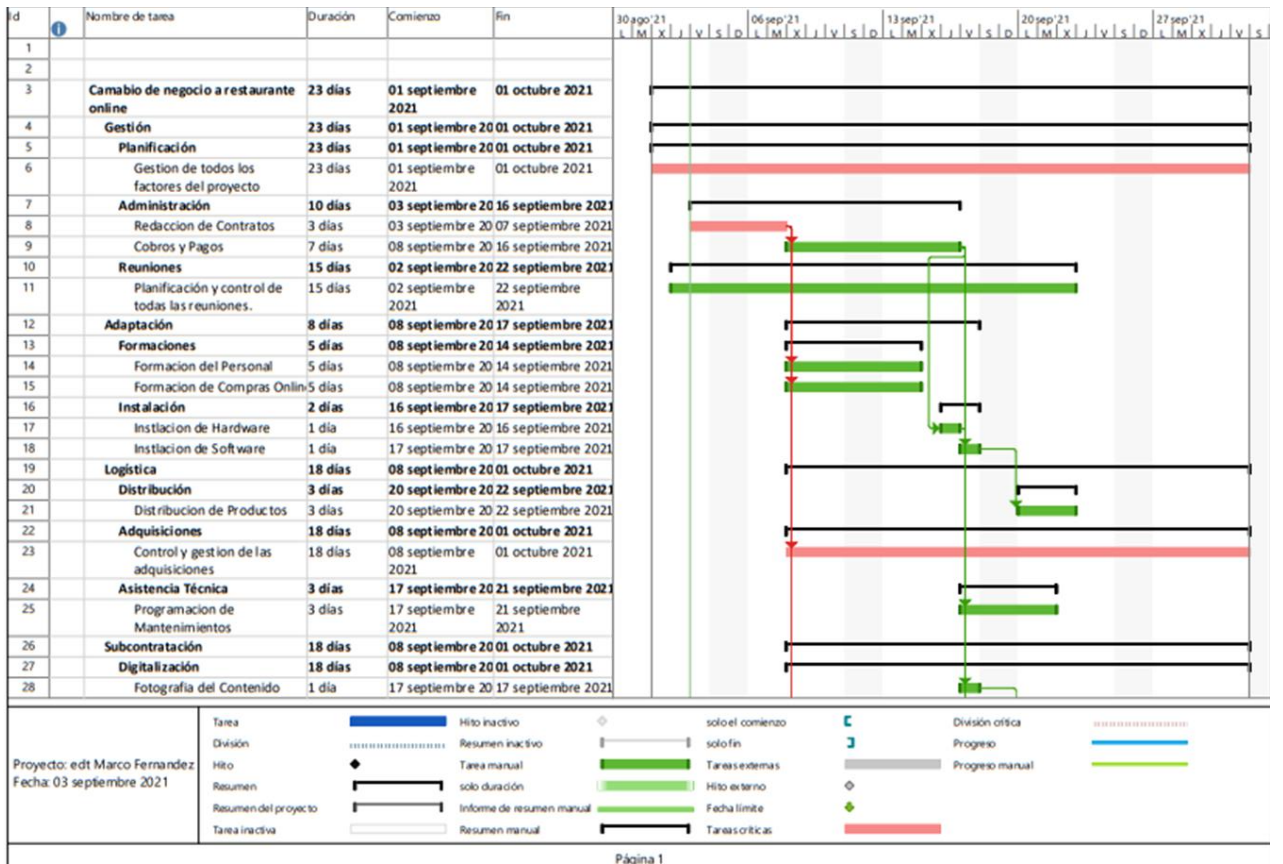
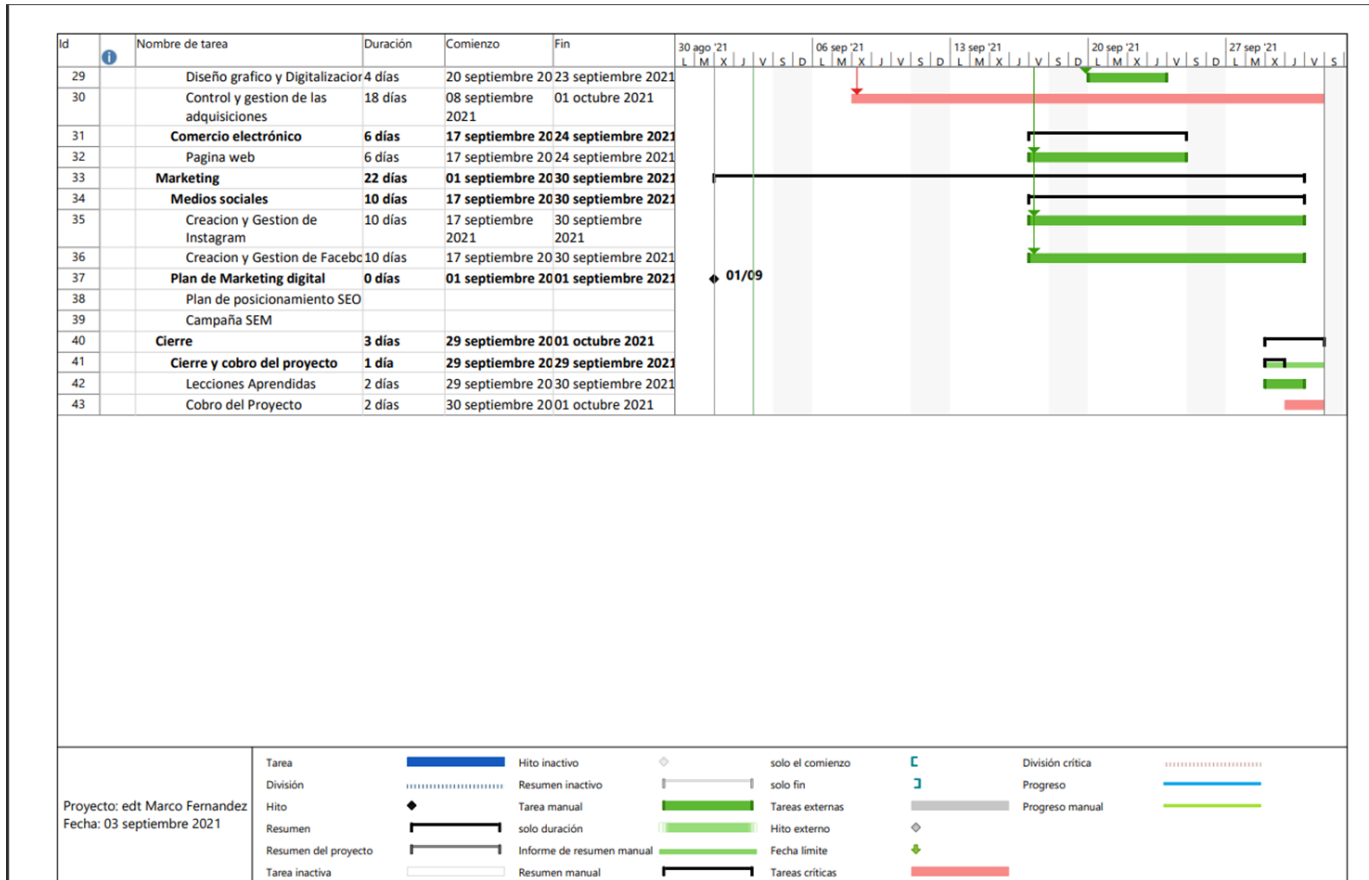


Tabla 4.10 Diagrama de Gantt 2.2



4.2.5. Listo para Ejecución (LpE)

CONCLUSIONES

Respecto a la Metodología PM²:

Se seleccionaron y adaptaron los artefactos según la necesidad del proyecto, logrando consolidar una guía propia; que alinee a los integrantes del proyecto en todo momento, en función de la consecución de los objetivos dispuestos en el acta de constitución.

Regularmente los restaurantes en España (95.3%) están conformados por una estructura organizativa o personal ocupado de menos de 10 trabajadores; condición que propició y justificó el ajuste de los roles del órgano de gobernanza pertinente para este proyecto. Demostrando en la práctica la adaptabilidad y funcionalidad de esta metodología.

Cabe destacar que, para este proyecto, los documentos: solicitud de inicio del proyecto, plan de negocio, acta de constitución, manual del proyecto, matriz de partes interesadas, plan de trabajo del proyecto y el plan de externalización; fueron recursos suficientes para asegurar el cumplimiento de los objetivos de este.

Respecto al proceso de cambio de negocio:

Este proyecto se considera necesario para el aumento del mercado objetivo del restaurante Sabor Castellano. Con el desarrollo de este (proyecto), se puede pronosticar que el impacto que generará el cambio de negocio de restaurante físico a restaurante online utilizando la Metodología del PM² como instrumento clave del cambio, mejorará el flujo de los procesos dentro del negocio.

La complejidad que conlleva este cambio será reducida con el uso de la Metodología del PM². La cual, en su aplicación, organizará los procesos convirtiéndolos en entregables orientados al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Respecto a los entregables generados:

Los entregables de este proyecto generarán un ecosistema digital en donde el cliente del restaurante Sabor Castellano podrá interactuar con el restaurante, consumir, hacer pedidos y recomendaciones que contribuyan al mecanismo de retroalimentación restaurante-cliente. Las redes sociales y una reputación online positiva, generará un posicionamiento que aumentará el número de seguidores. Esto significará un impacto positivo en los ingresos del restaurante, debido al cambio de negocio dirigido a nuevos canales de distribución como medio digital de acceso libre.

De esta manera y con un aforo más grande, se podrá recobrar inversiones y sobrepasar proyecciones de ingresos esperados, debido a un aumento de posibilidades de ventas enfocadas en el cliente.

Los entregables claves de este proyecto son:

- Página web de comercio electrónico.
- Redes Sociales.
- Puesto de Community Management
- Plan de Marketing Digital.
- Plan de Alianzas Estratégicas.

BIBLIOGRAFÍA

A. R., (2020). Impacto del Covid-19 en el ecommerce: sobreviven menos operadores, pero ahora son más fuertes [en línea]. expansion.com. Disponible en: <https://www.expansion.com/ofertas-regalos/empresas/2020/06/03/5ed52c8e468aebff1f8b45a3.html>

Alcaide, et al (2013). Marketing y Pymes, las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Disponible en: www.marketingypymesebook.com

Anteportamlatinam, J., (2014). RELEVANCIA DEL E-COMMERCE PARA LA EMPRESA ACTUAL [en línea]. Valladolid. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5942/TFG-O%20174.pdf;jsessionid=1ED00F61BA2CA821F1247FA235E66942?sequence=1>

Agnello N. y Guarna G. 2012. Análisis de resultados del uso de redes sociales como una herramienta comunicacional en tres empresas de la ciudad de Quito, en el período 2009-2010 Caso: Facebook. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. UIDE. QUITO. 140 p. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/218>

Cabrera Rubio, M. (2017). Marketing de Influencia en Instagram. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Cabrera Rubio, M., (2017). Marketing de Influencia e Instagram [en línea]. Sevilla. Disponible en: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/65916/Marketing_de_influencia_en_instagram.pdf?sequence=1

Caivano, Romina et al, (2010), Aplicaciones Web 2.0 Redes Sociales, Universidad Nacional de Villa María, Argentina, https://www.academia.edu/22586801/APLICACIONES_WEB_2.0_REDES_SOCIALES

Castells, M. (2009): Comunicación y poder. Madrid: Alianza.

Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos. (2017). Metodología de Gestión de Proyectos PM2. Síntesis.

Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos. (2018, Octubre). PM2 Methodology Guide, version 3.0. Retrieved from <http://europa.eu/!UR34mB>

Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos. (n.d.). Retrieved from Wiki Open PM2: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2>

Chica Peña, R. J. (2015) Pautas para el uso de Facebook como medio de promoción turística para los hoteles de la ciudad de Machala (Examen Complexivo) UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Empresariales, Machala, Ecuador. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/5433>

Choquepata Condori, Juan Carlos y Molina Diaz, Jorge Antonio (2020) El marketing digital en redes sociales como herramienta para influenciar en la decisión de compra de clientes de restaurantes de comida rápida

Cuzco L. y Moran C. (2019), Plan de marketing para el restaurante "Chinos Bar", ubicado en el cantón Huaquillas., Cuenca: Universidad del Azuay, 2019.

Diaz Valera R.(2019), Diseño de estrategias de marketing digital para el restaurante Vestigios cocina peruana, Lamas 2018., Tarapoto: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, 2019.

dropbox com, (sin fecha). ¿Qué es la digitalización? [en línea]. <https://www.dropbox.com/es>. Disponible en: <https://www.dropbox.com/es/business/resources/what-is-digitization>

Gangeshwers, D. K. (2013). E-commerce or Internet Marketing. A Business Review from Indian Context. International Journal of u-and e-Service, Science and Technology, v. 6, n. 6, 187-194. <http://dx.doi.org/10.14257/ijunesst.2013.6.6.17>

Hernández, Pedro (2007). Tendencias de Web 2.0 aplicadas a la educación en línea. En: No Solo Usabilidad, n° 6, 2007. <nosolousabilidad.com>. ISSN 1886-8592 <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2009.06.025>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656709005083>

InformeTICfacil com, (2017). III estudio sobre los usuarios de facebook, twitter e instagram en españa (the social media family) [en línea]. InformeTIC.com. Disponible en: <https://www.informeticplus.com/iii-estudio-los-usuarios-facebook-twitter-e-instagram-espana-the-social-media-family>

Instagram, las cifras imprescindibles para el 2021 [en línea]. blog.digimind.com. Disponible en: <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing/instagram-cifras-imprescindibles-2021>

Instituto Nacional de Estadística, (2020a). El salto del comercio electrónico [en línea]. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/INECifrasINE_C/PYSDetalleCifrasINE

Instituto Nacional de Estadística, (2020b). Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas [en línea]. www.ine.es. Disponible en: https://www.ine.es/prensa/tic_e_2019_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística, (2020b.). Índices de comercio. Disponible: www.ine.es.

Instituto Nacional de Estadística, (2021). Indicadores de Confianza Empresarial (ICE) [en línea]. <https://www.ine.es/daco/daco42/ice/ice0321.pdf>. <https://www.ine.es/daco/daco42/ice/ice0321.pdf>

Instituto Nacional de Estadística, (2021a). Encuesta de Gasto Turístico [en línea]. www.ine.es. Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur0621.pdf>

Instituto Nacional de Estadística, (2021a). Encuesta de Turismo de Residentes (ETR/FAMILITUR) [en línea]. www.ine.es. Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0121.pdf>

Instituto Nacional de Estadística, (2021a). Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios [en línea]. www.ine.es. Disponible en: https://www.ine.es/prensa/eess_2019_d.pdf

Instituto Nacional de Estadística, (2021b). Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS). Base 2015 [en línea]. www.ine.es. Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0621.pdf>

Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.

Kaplan, A. y Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter: How to waltz the social media/ viral marketing dance. *Business Horizons*, 54, 253 – 263.

Kaplan, Andreas y Haenlein, Michael. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. [Usuarios del mundo, ¡uníos! Los desafíos y oportunidades de los medios sociales]. *Business Horizons*. 53. 59-68. 10.1016/j.bushor.2009.09.003.

Kim, D. H., Seely, N. K., & Jung, J.-H. (2017). Do you prefer, Pinterest or Instagram? The role of image-sharing SNSs and self-monitoring in enhancing ad effectiveness. *Computers in Human Behavior*, 70, 535–543. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.022>

Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. La edición del milenio. México: Prentice Hall. ISBN 10: 8483222086

Kuchler, H. (2015). Instagram unfiltered: Cover Story - ABI/INFORM Collection - ProQuest. Retrieved March 8, 2017, from <http://0-search.proquest.com.fama.us.es/abicomplete/docview/1699147857/74484C159AFA4C32PQ/9?accountid=14744>

León Uriarte y Medina Fiallos (2019), Incidencia del Marketing Digital en las microempresas de servicio de comida rápida, Milagro: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, 2019.

Lipsman, A., et al. (2012). The Power of “Like”: How Brands Reach (and Influence) Fans Through Social-Media Marketing. *Journal of Advertising Research*. 52(1) 40 - 52. DOI: 10.2501/JAR-52-1-040-052

Mayer M. y Leis A., (2010) Concepto y aplicaciones de la Web 3.0: una introducción para médicos, Atención Primaria, Volume 42, Issue 5, 2010, Pages 292-296, ISSN 0212-6567,

<https://doi.org/10.1016/j.aprim.2009.06.025>.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656709005083>)

Mendoza Fernández, Mónica (2020) Divulgadores e influencers en nutrición. Revisión de redes sociales, Instagram y Facebook, como herramientas para la educación nutricional <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42191>

Morales, M. (2010). *Analítica Web para empresas, arte, ingenio y participación*. Barcelona: UOC

Núñez, A., (2021). El contenido, el mejor amigo de las redes sociales [en línea]. <https://www.wearecontent.com/blog/social-media/contenido-y-redes-sociales>. Disponible en: <https://www.wearecontent.com/blog/social-media/contenido-y-redes-sociales>

O.M.T. (2019): Recuperado de enterat.com <https://www.enterat.com/ocio/paises-mas-visitadosmundo.php>

O.M.T. (2020): <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>

Pulido B. et al. (2021). Redes sociales y relaciones digitales, una comunicación que supera el cara a cara. *Revista Internacional De Pedagogía E Innovación Educativa*, 1(1), 123–148. <https://doi.org/10.51660/ripie.v1i1.29>

Requena Santos, F.(1989) El concepto de red social, REIS. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Núm. 48, Pág. 137-152

Russmann, U., & Svensson, J. (2016). Studying Organizations on Instagram. *Information*, 7(4), 58. <https://doi.org/10.3390/info7040058>

Sabando L. y Coello D. (2017), *Propuesta de plan estratégico de marketing digital para el restaurante GauSee Comida china del Cantón Daule*, Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, 2017.

Segura, Mariano (2015), *Plataformas educativas y redes docentes. Los desafíos d las TIC para un cambio educativo*, OEI, Fundación Santillana, pp. 95-110

Wolfe, Alvin. (2011). Anthropologist view of social network analysis and data mining. *Visión antropológica del análisis de redes sociales y la minería de datos* [Social Network Analysis and Mining]. 1. 3-19. <https://doi.org/10.1007/s13278-010-0014-4>

Zuazo Arcianiega, (2018). “Estrategias de marketing digital y su relación con la decisión de compra”, Lima: Universiad ESAN, 2018

ANEXO

Logo de Consultoría DP



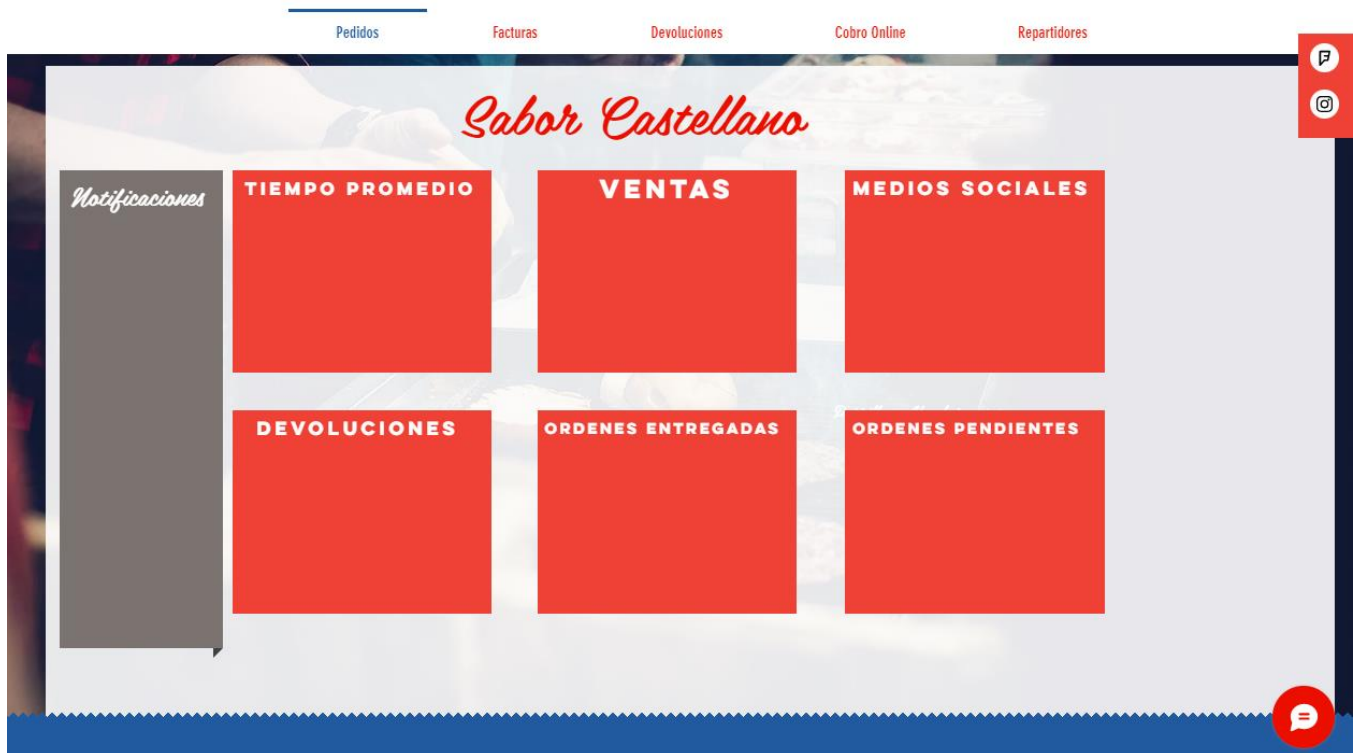
Logo de Sabor Castellano



Caratula principal de la Pagina Web



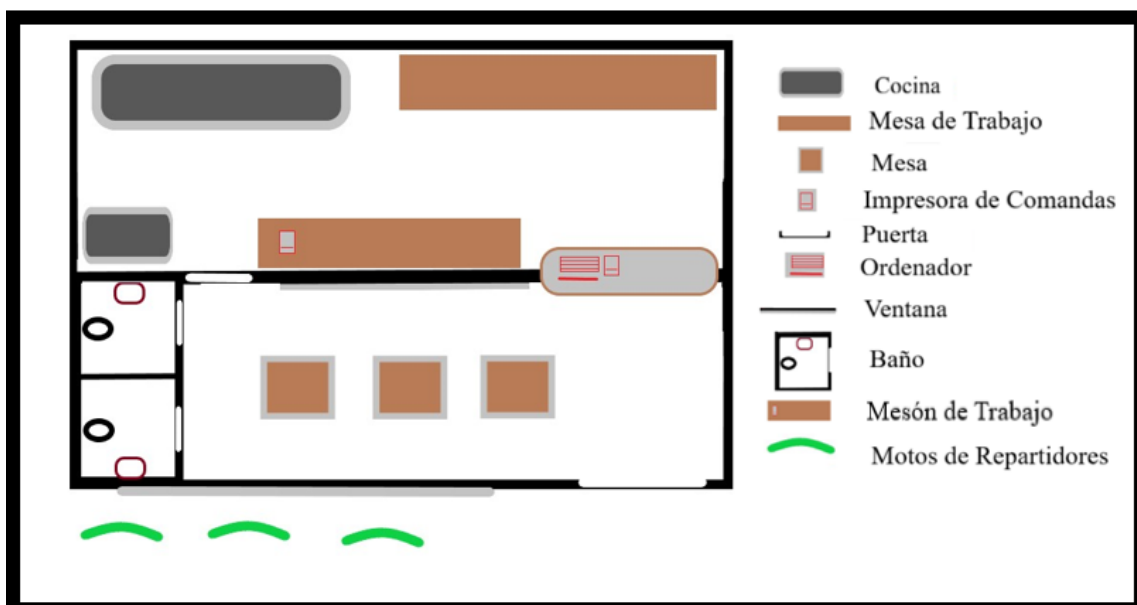
Caratula Interna de la Pagina Web



Caratula de Pagina Web Móvil



Croquis del restaurante Sabor Castellano



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Sinergias Open PM2. (Comisión Europea 2020)	4
Figura 1.2 La Casa del PM2. (Comision Europea 2020)	4
Figura 1.3 Ciclo de Vida del Proyecto PM2 (Comisión Europea 2020)	5
Figura 1.4 Diagrama de Carriles (Comisión Europea 2020)	6
Figura 1.5 Vista de las Herramientas PM2 (Comisión Europea 2017)	8
Figura 1.6 Organización del Proyecto PM2 (Comisión Europea 2020)	12
Figura 3.1 Gasto total de los turistas internacionales. Comparativa 2019-2020-2021. (INE 2021)	32
Figura 3.2 Acumulado gasto total de los turistas internacionales. Comparativa 2021. (INE 2021)	33
Figura 3.3 Viajes por Semana. Año 2021. (INE 2021)	34
Figura 3.4 Distribución (en porcentaje) del número de empresas, personal ocupado y cifra de negocios por tamaño de la empresa. Año 2019 (INE 2021)	35
Figura 3.5 Productividad (en euros) por divisiones de actividad en el sector Servicios. Año 2019. (INE 2021)	36
Figura 4.1 Estructura de Desglose de Trabajo.	100

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tabla de Entradas y Salidas (Comisión Europea 2020).....	7
Tabla 2.1 Uso de las redes sociales en España (IAB SPAIN 2019).....	23
Tabla 2.2 Características de las principales redes sociales. Mendoza Fernández, Mónica (2020).....	23
Tabla 3.1 Viajes según motivo principal y destino del viaje. (INE 2021)	34
Tabla 4.1 Registro de Riesgos	89
Tabla 4.2 Matriz de Partes Interesadas	90
Tabla 4.3 Parte Interesada Clave Pedro Fernandez.....	90
Tabla 4.4 Parte Interesada Clave Andrés Manolo.....	91
Tabla 4.5 Parte Interesada Clave Silvana Montico	91
Tabla 4.6 Parte Interesada Clave Vicente Zerini	91
Tabla 4.7 Parte Interesada Clave Andrés Sepúlveda.....	92
Tabla 4.8 Parte Interesada Clave Javier Alonso.....	92
Tabla 4.9 Diagrama de Gantt 1 de 2	109
Tabla 4.10 Diagrama de Gantt 2.2	110