



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## **PROYECTO**

**LOLET SWEET BAKERY**

Apertura de una pastelería boutique en la Ciudad de Bs. As.

## **AUTOR**

**MARCELO JAVIER SLIWKIN**

TIF presentado para el Posgrado de Especialización de Proyectos

## **TUTOR DE TIF**

Cintia Otero

## **DIRECTOR DE POSGRADO**

Dr. César H. Albornoz

## **SUBDIRECTORA DEL POSGRADO**

Cdora. Paola Caputo

OCTUBRE / 2015

## **MS Consulting**

### **Carta de Presentación**

En MS Consulting desarrollamos actividades de asesoramiento, formación y gestión de proyectos para dar respuesta a las necesidades que las empresas, organizaciones y entidades, públicas y privadas, tienen en ámbitos y materias relacionadas con la capacidad para satisfacer las expectativas de sus clientes, la mejora de su posición competitiva en el mercado y el desarrollo sostenible de sus actuaciones.

A través de los proyectos, diseñados, planificados y desarrollados en equipo con el cliente, transmitimos conocimientos, técnicas y metodologías que le permitan gestionar el cambio y mejorar sus competencias. Para ello, MS Consulting cuenta con acreditados y cualificados profesionales, expertos en la dirección y animación de equipos de trabajo y en la aplicación de las más avanzadas técnicas y herramientas utilizadas en cada área de conocimiento.

Nuestra orientación al cliente, el compromiso con la innovación y la mejora continua, y la calidad y proximidad de nuestra respuesta, nos han permitido desarrollar variados proyectos de cooperación con empresas y organizaciones pertenecientes a los más diversos sectores de actividad.

***"La satisfacción de nuestros clientes es nuestra vocación  
y el reconocimiento del entorno, nuestro estímulo"***

Lic. Marcelo Sliwkin  
Director de Proyectos

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## INDICE GENERAL

1. Inicio del Proyecto (P. 3)
2. Plan de Gestión del Proyecto (P. 13)
3. Principales Entregables del Proyecto (P. 49)
4. Anexos (P. 105)

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## INICIO DEL PROYECTO

1. Justificación del negocio (P. 4)
2. Project Charter (P. 6)
3. Misión y Visión del Proyecto (P. 12)

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

### JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

En la actualidad para ser competitivo y exitoso en el mundo de los negocios es necesario estar a la vanguardia de las exigencias que reclama el mercado: los consumidores exigen cada vez más servicios, la palabra “calidad” está en boca de todos. Es necesario entonces, anticiparse a los cambios que se vislumbran para no quedar relegado frente a los competidores o, lo que es peor, ser excluido del mercado por falta de adaptación.

Dentro de la industria panificadora existe un giro de negocio que, lejos de pasar de moda, se ha posicionado como uno de los favoritos de los emprendedores en los últimos años. Esto debido a su versatilidad y especialización. Se trata de las pastelerías, segmento que está bajo la lupa de quienes quieren iniciar carrera en el mundo empresarial en un giro rentable, innovador y con un mercado en constante desarrollo.

Un ejemplo claro surge preguntándose ¿cuándo fue la última vez que comió una torta? Quizá fue en una boda, un cumpleaños, una comunión o un aniversario; tal vez en la mesa de un restaurante o una cafetería; o posiblemente en su casa mientras compartía un momento especial con su familia. Lo cierto es que el pastel es un producto que se consume todo el año y cuya producción responde en proporción a picos establecidos por efemérides como el Día de la Madre, el Día del Padre o el Día del Abuelo y en Navidad o fiestas religiosas.

La decisión de compra está a cargo, sobre todo, del género femenino, a razón de ocho mujeres por cada dos varones. Se trata de consumidores que buscan una relación justa entre el precio y la calidad del producto, pero que al mismo tiempo prestan atención a los detalles como la cobertura, el relleno y el decorado de las tortas.

Actualmente la gastronomía muestra nuevas tendencias en la innovación de productos, debido a los cambios culturales donde se filtra de manera más fácil información, recetas,

## CONTROL DE VERSIONES

ingr

edie

ntes y costumbres relacionadas con la comida como consecuencia de la revolución informática que

trae la globalización. Además se encuentra una nueva combinación de las técnicas e ingredientes de la cocina mundial con los elementos propios de una región generando nuevos productos que despiertan el interés de las regiones involucradas.

Por estas razones el plan es crear una empresa productora y comercializadora de productos de pastelería y repostería con estilo vintage en el barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
Version	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				
1.0				

## PROJECT CHARTER

Descripción del proyecto																								
<p>El proyecto <b>“Lolet Sweet Bakery”</b> comprende la búsqueda y selección de un local en el barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que este habilitado para uso gastronómico y en este caso para una pastelería. Su remodelación y posterior habilitación municipal. Compra del equipamiento y la selección de los proveedores de materias primas. Armado de recetas con sus pesajes y costos por unidad. También se diseñara la imagen visual de la marca “Lolet”, el packaging y la página web. El proyecto finaliza con el evento de inauguración en el día de apertura y la entrega de las llaves del local.</p> <p><b>“Lolet Sweet Bakery”</b> será el producto final de la fusión entre la pastelería norteamericana y la pastelería tradicional argentina, buscando de esta manera un producto llamativo y atractivo a la vista pero conservando el sabor natural de las materias primas nacionales que tanto valoramos. El estilo de la boutique será vintage.</p> <p><u>El equipo del proyecto:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROL</th> <th>NOMBRE</th> <th>EMPRESA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sponsor</td> <td>Ariel Martinez</td> <td>Cliente - Lolet</td> </tr> <tr> <td>Project Manager</td> <td>Marcelo Sliwkin</td> <td>MS Consulting</td> </tr> <tr> <td>Maestro Pastelero</td> <td>Juan Lopez</td> <td>Cliente - Lolet</td> </tr> <tr> <td>Contador Público</td> <td>Carlos Schermuk</td> <td>Cliente – Lolet</td> </tr> <tr> <td>Consultoria Gestión Trámites</td> <td>Arq. Maria de los Angeles Rinaldi</td> <td>Consultora Habilita BsAs (contratada por MS Consulting)</td> </tr> <tr> <td>Estudio Diseño Gráfico</td> <td>Diseñadora Alicia Guzmán</td> <td>Contratada por MS Consulting</td> </tr> <tr> <td>Estudio Diseño Interior</td> <td>Arq. Erica Rivas</td> <td>Contratada por MS Consulting</td> </tr> </tbody> </table>	ROL	NOMBRE	EMPRESA	Sponsor	Ariel Martinez	Cliente - Lolet	Project Manager	Marcelo Sliwkin	MS Consulting	Maestro Pastelero	Juan Lopez	Cliente - Lolet	Contador Público	Carlos Schermuk	Cliente – Lolet	Consultoria Gestión Trámites	Arq. Maria de los Angeles Rinaldi	Consultora Habilita BsAs (contratada por MS Consulting)	Estudio Diseño Gráfico	Diseñadora Alicia Guzmán	Contratada por MS Consulting	Estudio Diseño Interior	Arq. Erica Rivas	Contratada por MS Consulting
ROL	NOMBRE	EMPRESA																						
Sponsor	Ariel Martinez	Cliente - Lolet																						
Project Manager	Marcelo Sliwkin	MS Consulting																						
Maestro Pastelero	Juan Lopez	Cliente - Lolet																						
Contador Público	Carlos Schermuk	Cliente – Lolet																						
Consultoria Gestión Trámites	Arq. Maria de los Angeles Rinaldi	Consultora Habilita BsAs (contratada por MS Consulting)																						
Estudio Diseño Gráfico	Diseñadora Alicia Guzmán	Contratada por MS Consulting																						
Estudio Diseño Interior	Arq. Erica Rivas	Contratada por MS Consulting																						

## Definición del producto del proyecto

### Producto:

Bakery fusión de estilos (argentino / norteamericano) con estilo vintage situada en el barrio de Palermo. Se buscara un local cuyas medidas sean de 125 mts2 (aproximado) dividido de la siguiente manera: cocina, zona de venta al público, almacén, Aseos higiénicos-sanitarios y zona de vestuario.

El proyecto finalizado dejará:

- Elección, alquiler y remodelación del local a cargo de un estudio de decoración.
- Compras: maquinaria de gastronomía (heladeras, batidoras, hornos, fermentadora, etc), utensillos de cocina, mobiliario para el local y la cocina, materias primas (elección de proveedores y productos).
- Confección de recetas con pesajes exactos y fotos de los productos terminados.
- Costos operativos de todas las recetas y productos terminados.
- Armado de imagen institucional (isologotipo, merchandising, packaging, WEB).
- Habilitación municipal del local y puesta en funcionamiento.
- Evento inaugural del local
- Entrega de llaves en mano y documentos de transferencia

Los principales entregables son:

- **Gestión del Proyecto**  
Project Charter. Scope Statement. WBS. Diccionario WBS. Cronograma. Presupuesto. Informes del proyecto. Lecciones aprendidas.
- **Local**  
Contrato de alquiler del local. Contrato Diseño de interiores. Diseño del local. Maquinarias y equipamiento gastronómico. Informe sobre instalaciones de cocina. Habilitaciones municipales.
- **Productos**  
Lista de proveedores aprobadas. Lote de materias primas e insumos para la primera tanda de producción equivalente a 35 kg. Recetario final con pesajes y costos por recetas.

- **Comunicación y MKT**

Diseño de marca e imagen. Packaging de productos. Brief e informe del evento. Página Web

<b>Principales amenazas del proyecto (riesgos negativos)</b>	
Cambio en el concepto del negocio	Afectaría a la industria, pudiendo cambiar los alcances del proyecto.
Incumplimiento de contratos	Afectaría directamente en los objetivos del proyecto.
Problemas administrativos	Fallas en el control y seguimiento en el proceso de habilitaciones y permisos municipales. Puede generar demoras en el cronograma.
Demora en la entrega de equipos gastronómicos	Hay maquinaria importada por lo cual demora su ingreso al país. Puede generar una reprogramación en el cronograma.
Aparición de plagas de insectos dentro del local	Afectaría la habilitación de sanidad y bromatología.
La tensión de electricidad del local no alcanza los niveles requeridos para los equipos	Afectaría el buen funcionamiento de las maquinas.
Las materias primas de pastelería no cumplen con el nivel de calidad standar	El proveedor omitió características de la materia prima a la hora de la compra. Cambio de proveedor

<b>Restricciones del Proyecto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de trabajo N° 272/96 y N° 344/75 Rama Pastelería</li> <li>• Cumplimiento de la normativa aplicada por el GCBA <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Habilitaciones</li> <li>- Decreto 93/2006 (Verificaciones del local)</li> <li>- Ley Tarifaria 2014 (Art. 93)</li> </ul> </li> <li>• Código Alimentario Argentino – Ley Nacional 18.254 de carácter obligatorio</li> <li>• El local es apto para uso gastronómico</li> </ul>

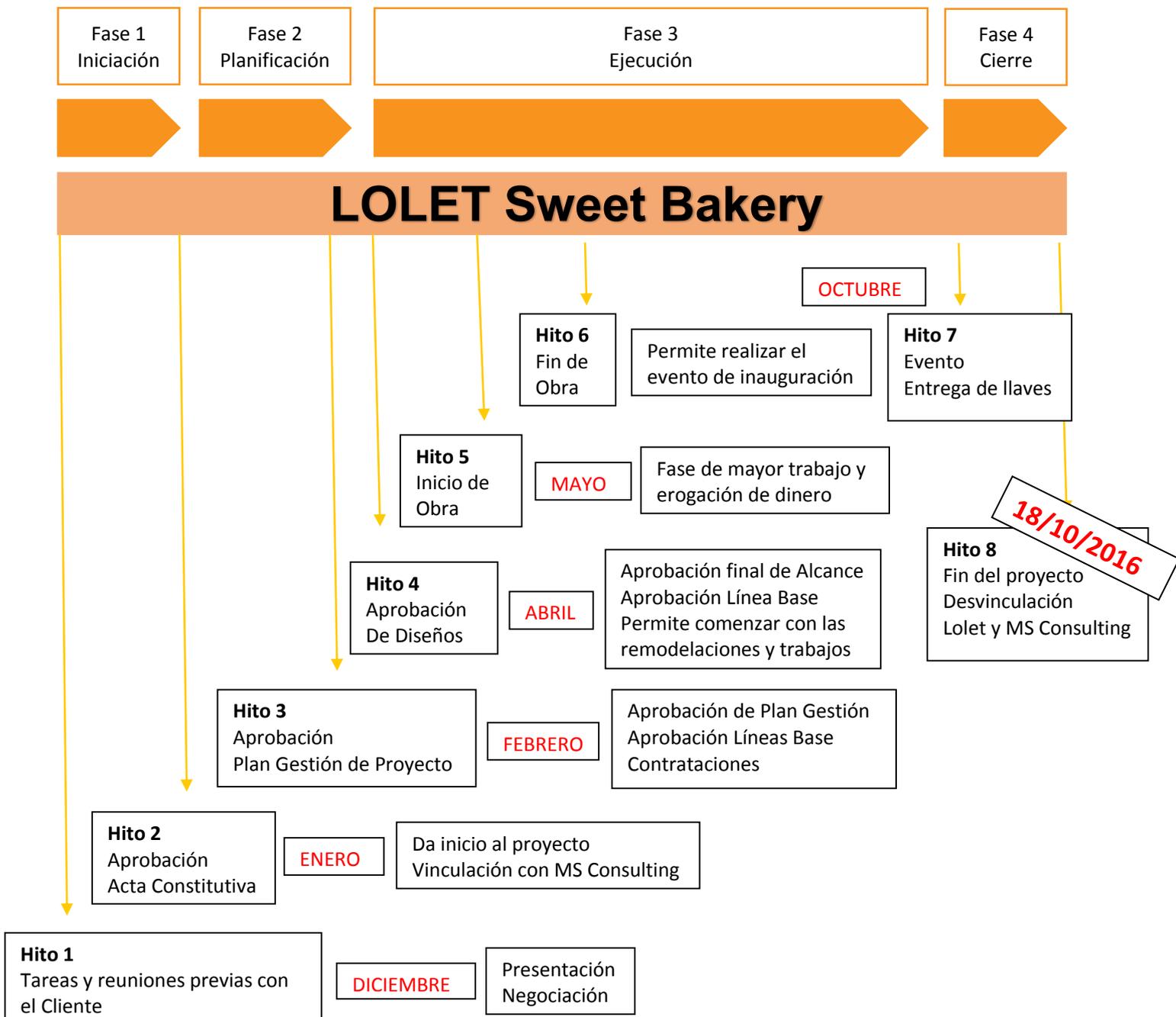
<b>Supuestos del Proyecto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asume que todos los estudios de factibilidad aportados por el cliente han sido realizados de</li> </ul>

manera correcta.

- No habrá una variación en los precios superior al 30% en todos los insumos.
- Se cuenta con listado de proveedores nacionales para todos los insumos.
- El maestro pastelero será el responsable de supervisar y aprobar los recetarios y los productos finalizados.

### Ciclo de vida del proyecto

El proyecto será realizado desde el 04 de enero hasta el 18 de octubre del 2016.



## Presupuesto

Presupuesto preliminar del proyecto		
ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO APROX.
Local	Alquiler, remodelación y decoración (incluyendo mobiliario del mismo)	\$280.000
Equipamientos gastronómicos y utensilios de cocina	Heladeras, cocinas, batidoras, mezcladoras, microondas, licuadora, mecheros, moldes, rejillas, utensilios de cocina, etc.	\$150.000
Materias Primas (inicio)	Materias primas esenciales para dar comienzo a la actividad	\$15.000
Gestoría de trámites y Habilitaciones	Habilitaciones y permisos municipales	\$20.000
Comunicación y Diseño	Packaging, publicidad y web. Diseño de marca. Evento Inauguración	\$50.000
Reserva de contingencias del proyecto	10% del costo del proyecto	\$51.500
Costo de gerenciamiento	8% del costo del proyecto	\$41.200

TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO INICIAL	\$607.700
------------------------------------	-----------

### Exclusiones del proyecto

Los siguientes ítems no formaran parte del alcance del presente proyecto:

- Plan de marketing y ventas
- Selección de personal de cocina

### Comunicaciones

Plan de Comunicaciones
<p><u>Minutas</u></p> <p>Al termino de cada reunión con los involucrados se elaborarán minutas con lo más relevante, temas abiertos ó cerrados, definiciones y acuerdos. Destinatarios: participantes de la reunión.</p>
<p><u>Reportes de estatus semanal</u></p> <p>Incluirá el avance del proyecto a través del porcentaje de cumplimiento de las tareas, entregables, issues y riesgos identificados. Podrá incluir requerimientos mandatorios ó sugerencias, pedidos de cambios, reportes, etc. Destinatario: lider del proyecto.</p>
<p><u>Reportes de estatus mensual</u></p> <p>Deberá contener: Definición del alcance (original o modificado), presupuesto integral del proyecto sobre bases reales (presupuesto de proveedores), cronograma y plan de trabajos actualizados, entregables, issues y riesgos identificados. Destinatario: Sponsor del proyecto. Su aprobación permitirá continuar con el proyecto.</p>
<p><u>Reporte de aprobación de Hitos</u></p> <p>Incluirá el avance del proyecto a través del porcentaje de cumplimiento de las tareas,</p>

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

entregables, issues, riesgos identificados y cualquier otra información que se crea pertinente para que el cliente apruebe el Hito. Destinatarios: Sponsor. Su aprobación permitirá continuar con el proyecto.

### Contacto

Lic. Marcelo Sliwkin PM MS Consulting

54 11 6862 4666

[marcelo.sliwkin@msconsulting.com.ar](mailto:marcelo.sliwkin@msconsulting.com.ar)

### VISIÓN y MISIÓN DEL PROYECTO

#### Visión

Diseñar, montar y poner en funcionamiento Lolet Sweet Bakery. Establecerla como una empresa a la vanguardia en la elaboración y comercialización de productos artesanales de pastelería fusión argentina - norteamericana, donde su liderazgo regional lo convierta en una de las principales pastelerías en ofrecer productos de repostería, distinguiéndose por su variedad en diseños, sabores y la mejor calidad en materias primas. Se implementará el sistema TAKE AWAY. El diseño y la identidad visual del local será uno de sus mayores atractivos.

*Hoy en día se habla de vintage como un estilo retro o clásico. Las creaciones vintage intentan recrear o imitar productos antiguos que siguen siendo valorados. En este sentido, el vintage favorece el reciclaje ya que productos que se suponían pasados de moda vuelven al presente sin que se descarten. En los últimos años la moda vintage se ha consolidado como un auténtico referente en locales de todo el mundo.*

*Para el proyecto, se fusionará el estilo vintage norteamericano con el vintage argentino en el mobiliario del local y para el armado de la marca.*

## Misión

El Proyecto “Lolet Sweet Bakery” tiene como objetivo el armado, puesta en funcionamiento y apertura de una Bakery Boutique con características que expresen la estética vintage en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

# PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN (P. 14)
2. GESTIÓN DEL ALCANCE (P. 15)
3. GESTIÓN DEL TIEMPO (P. 19)
4. GESTIÓN DE LOS COSTOS (P. 22)
5. GESTIÓN DE LOS RIESGOS (P. 27)
6. GESTIÓN DE LA CALIDAD (P. 32)
7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES (P. 36)
8. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES (P. 42)
9. GESTIÓN DE CAMBIO (P. 45)

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 1. INTRODUCCIÓN

El plan de Gestión para el presente proyecto estará compuesto por un conjunto de documentos con procesos, procedimientos, prácticas, estándares y métricas que deberán seguir los interesados para garantizar resultados uniformes.

El plan de Gestión para el proyecto **“LOLET Sweet Bakery”** se confecciono únicamente con el propósito de poder cubrir las necesidades particulares del mismo. El formato y el nivel de detalle de los planes se adecuan a las necesidades del proyecto y de cliente.

La metodología para la realización del proyecto es la que se desarrolla en el PMI (Project Management Institute) y que se encuentra aplicada en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBOK – 5° Edición – Newton Square, Pennsylvania, EEUU, 2013.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

- 2.1 Introducción
- 2.2 Enunciado del alcance
- 2.3 Diccionario de la EDT
- 2.4 Validación del alcance

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 2. GESTIÓN DEL ALCANCE

### 2.1 Introducción

En la gestión del alcance, **MS Consulting** garantiza que el documento incluya todos los procesos necesarios para garantizar que el proyecto contemple todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. Se pactarán los requerimientos de cumplimiento, control de cambios y criterios de aceptación.

#### Definición de Alcance

La definición del alcance del proyecto LOLET Sweet Bakery se realizó mediante una reunión en la que participo tanto el equipo de proyecto liderado por el PM como el sponsor donde se acuerda y se documenta los requerimientos para cumplir con el alcance del proyecto.

Se obtiene como resultado la línea base del alcance del proyecto que se justifica de la aprobación y conformidad del cliente de los siguientes documentos:

- ∂ Enunciado del alcance del proyecto
- ∂ EDT (Estructura de desglose del trabajo)
- ∂ Diccionario de la EDT

### 2.2 Enunciado del alcance

El proyecto “LOLET Sweet Bakery” tiene como objetivo la apertura de una pastelería boutique vintage en el barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### El proyecto no incluye:

- ∂ Plan de marketing y de ventas
- ∂ Selección y contratación de personal de cocina

## 2.2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Proceso para la elaboración de la EDT:

Los procesos que se realizaron para la elaboración de la EDT son los siguientes:

- ∂ La EDT del proyecto será estructurada de acuerdo a la herramienta de descomposición, identificándose los principales entregables. Para LOLET Sweet Bakery se identificaron **4 fases** principales.
- ∂ Identificados los principales entregables se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales nos permitirán conocer en detalle el costo, trabajo y calidad incurrido en la elaboración del entregable.

Para este proyecto se eligió trabajar y organizar la EDT por **fases del ciclo de vida** (macro fases). Trabajar de esta manera nos permite organizar los paquetes de trabajo de una manera más dinámica.

## 2.3 Diccionario de la EDT

Previamente a la confección del diccionario debe estar aprobada la EDT ya que el documento proporciona una descripción más detallada de sus componentes. El diccionario de la EDT se confeccionará con la siguiente plantilla:

<b>Código EDT</b>				
<b>Nombre de la actividad</b>				
<b>Descripción</b>				
<b>Entradas</b>				
<b>Criterio de verificación y validación</b>			<b>Responsable</b>	
			<b>Responsable</b>	
<b>Estimaciones</b>	<b>Fecha inicio</b>		<b>Fecha fin</b>	
	<b>Costo (\$)</b>			
<b>Observaciones adicionales</b>				

## 2.4 Validación del Alcance

La validación de cada paquete de trabajo para el cumplimiento del alcance del proyecto será mediante un documento escrito y firmado por el Sponsor en conjunto con el Project Manager. Estos documentos serán realizados por el Project Manager, analizados y corroborados con el sponsor. Cada paquete de trabajo a validar será descrito en la EDT y el momento de su validación se determinará en la conjunción de las líneas bases de tiempo, costo y alcance. Esto nos permitirá comprender si cada paquete de trabajo ha sido realizado de la manera correcta.

Los criterios de aceptación y de validación del alcance se indicarán en el Diccionario de la EDT, contemplando dos posibilidades:

- ∂ Aprobación: se deja especificado por escrito la aceptación formal del entregable y su cumplimiento al requerimiento del cliente.
- ∂ Solicitud de cambio: se deja especificado por escrito las observaciones y su justificativo. Quedará registrado en el registro de cambios.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

- 3.1 Introducción
- 3.2 Fundamentos
- 3.3 Estimación del cronograma
- 3.4 Proceso para la Gestión del tiempo
- 3.5 Seguimiento y Control

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

### 3. GESTIÓN DEL TIEMPO

#### 3.1 Introducción

Este documento describe los criterios y las actividades a llevar a cabo para desarrollar, seguir y controlar el cronograma del proyecto.

#### 3.2 Fundamentos

El presente plan de gestión describirá las metodologías y herramientas de planificación y establecerá los formatos y criterios para desarrollar el cronograma del proyecto. Para realizar esta planificación se utilizaron las siguientes herramientas y técnicas:

- ∂ Juicio de expertos
- ∂ Reuniones

Para el armado del cronograma principal del proyecto se deberá contar con los **subcronogramas** (cronogramas secundarios) que deberán ser presentados por los estudios de diseño gráfico e interior contratados para cumplir con el alcance del proyecto (Según plan de adquisiciones del presente proyecto).

El cronograma del proyecto finalizado y aprobado por el cliente constituye la línea base que se utilizará en el proceso de controlar el cumplimiento del mismo.

#### 3.3 Estimación del Cronograma

A continuación se presenta el tipo de estimación utilizado para la planificación del cronograma del proyecto lava fácil:

- ∂ Software para la estimación: Microsoft Project Versión 2013 Español
- ∂ Estimación Análoga
- ∂ Juicio de Expertos
- ∂ Unidades de medición: días de semana (lunes a viernes), el esfuerzo de trabajo es pactado por horas.

### 3.4 Procesos para la Gestión del tiempo

Para definir las actividades, su secuenciamiento y sus duraciones se tomara como base la EDT de la línea base del alcance del proyecto ya aprobada.

Para llevar a cabo la gestión del tiempo es necesario realizar las siguientes acciones:

- ∂ Definición de las Actividades: identificar las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto. Se da un código, nombre y alcance de trabajo, responsable y tipo de actividad, para cada actividad del entregable.
- ∂ Establecimiento de la Secuencia de las Actividades: identificar y documentar las dependencias entre las actividades del cronograma.
- ∂ Estimación de Recursos de las Actividades: estimar el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.
- ∂ Estimación de la Duración de las Actividades: se define de acuerdo al tipo de recurso asignado a la actividad: • Si el recurso es tipo personal, estimamos la duración y calculamos el trabajo que tomará realizar la actividad. • En cambio si el tipo de recurso es material o equipos, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad.
- ∂ Desarrollo del Cronograma: analizar las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- ∂ Control del Cronograma: controlar los cambios del cronograma del proyecto.

### 3.5 Seguimiento y control

Dentro de la gestión del proyecto, se han identificado los entregables tales como Informes de estado del proyecto así como las reuniones semanales de coordinación y verificación de los avances. Es mediante estas reuniones e informes que podemos controlar el Schedule del proyecto. Se debe tener en cuenta que ante la aprobación de una solicitud de cambio se hacen las modificaciones y se hace la replanificación del proyecto si fuese el caso (siempre con la aprobación del Project Manager).

Se aprovechará la instancia de revisión y control para la consolidación de las lecciones aprendidas.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

- 4.1 Introducción
- 4.2 Fundamentos
- 4.3 Definición de herramientas
- 4.4 Estimación de costos
- 4.5 Control y Seguimiento

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 4. GESTIÓN DE LOS COSTOS

### 4.1 Introducción

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

### 4.2 Fundamentos

El presupuesto del proyecto se llevara a cabo por fases y dentro de cada fase los principales entregables:

- 1.0 Gestión del Proyecto** (Iniciación, Plan del proyecto, Informes de estado, Reunión de coordinación semanal, cierre del proyecto)
- 2.0 Planificación** (Contrataciones, Local, Diseño y Comunicación, Productos)
- 3.0 Ejecución** (Local, Diseño y Comunicación, Productos)
- 4.0 Cierre** (Entrega de llaves, Transferencia)

También se encontrarán los costos para la reserva de contingencia y para la reserva de gerencia para el proyecto.

En el cálculo de los costos se tiene en cuenta:

- ∂ Los costos de cada entregable
- ∂ El costo de calidad
- ∂ El costo asociado a riesgos
- ∂ Los costos directos e indirectos
- ∂ Los costos variables
- ∂ Los costos administrativos

### 4.3 Definición de herramientas

El presupuesto se confeccionará bajo el uso de la herramienta Microsoft Excell – versión 2013 en español.

#### 4.4 Estimación de costos

Incluye la identificación y consideración de diversas alternativas de cómputo de costos para iniciar y completar el proyecto.

TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO		
TIPO DE ESTIMACIÓN	MODO DE FORMULACIÓN	NIVEL DE PRECISIÓN
<b>Orden de Magnitud</b>	Formulación por analogía	-25% al +75%
<b>Presupuesto</b>	Bottom up	-15% al +25%
<b>Definitivo</b>	Bottom up	-5% al +10%

UNIDADES DE MEDIDA	
TIPO DE RECURSO	UNIDADES DE MEDIDA
<b>Recurso Personal</b>	Costo / Hora
<b>Recurso Material o Consumible</b>	Unidades
<b>Recurso Máquina o no Consumibles</b>	Unidades

UMBRALES DE COTROL		
Alcance (proyecto, fase, entregable)	Variación Permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
<b>Proyecto Completo</b>	+/- 10% costo planificado	Investigar variación para tomar acción correctiva

Todos los costos serán expresados en pesos argentinos. En caso de adquirir insumos o maquinaria cotizada en moneda extranjera, se pesificará según la cotización de venta minorista del Banco Nación de la República Argentina a la fecha de recepción de dicho presupuesto.

#### 4.5 Control y seguimiento

Con el seguimiento y control de costos del proyecto se debe asegurar el cumplimiento de la línea base de costos y gestionar los cambios de una manera efectiva. En este proceso se medirá el desempeño del proyecto en términos de costos.

### Sistema de Control de Costos:

- ∂ Cada responsable del equipo del proyecto emite un reporte semanal informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Project Manager se encarga de compactar la información del equipo de proyecto en el Schedule, actualizando el proyecto según los reportes del equipo, y procede a re planificar el proyecto en la herramienta Microsoft Excel 2013. De esta manera se actualiza el estado del proyecto y se emite el informe semanal de Performance del Proyecto.
- ∂ El coste del proyecto puede tener una variación de +/- 5% del total planeado, si como resultado de la re planificación del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Project Manager.

### Sistema de control de cambios de costos:

- ∂ El Sponsor y el Project Manager son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios.
- ∂ Se aprobarán automáticamente aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan impedir la normal ejecución del proyecto, y que por su naturaleza perentoria no puedan esperar a la reunión con el responsable de cambios, y que en total no excedan del 5% del presupuesto aprobado del proyecto. Estos cambios deberán ser expuestos en la siguiente reunión del equipo de trabajo.
- ∂ Todos los cambios de costos deberán ser evaluados integralmente, teniendo en cuenta para ello los objetivos del proyecto y los intercambios de la triple restricción.
- ∂ Los documentos que serán afectados o utilizados en el control de cambios de costos son:
  - Solicitud de cambios
  - Acta de reunión de coordinación del proyecto
  - Plan del Proyecto (replanificación de todos los planes que sean afectados)
- ∂ En primera instancia el que tiene la potestad de resolver cualquier disputa relativa al tema es el Project Manager, si está no puede ser resuelta por él, es el Sponsor que asume la responsabilidad.

## CONTROL DE VERSIONES

∂ Una solicitud de cambio sobre el coste del proyecto que no exceda el +/- 10% del presupuesto del proyecto puede ser aprobada por el Project Manager, un requerimiento de cambio superior será resuelta por el Sponsor.

---

### MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO

Alcance	Método de medición	Modo de medición
<b>Proyecto Completo</b>	Valor acumulado – Curva S	Reporte de performance semanal del proyecto

---

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

# PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

- 5.1 Introducción
- 5.2 Metodología
- 5.3 Periodicidad de ejecución
- 5.4 Respuesta a los riesgos
- 5.5 Matriz de probabilidad e impacto

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 5. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

### 5.1 Introducción

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en el proyecto.

### 5.2 Metodología

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS			
Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
<b>Planificación de Gestión de los Riesgos</b>	Elaborar Plan de Gestión de los Riesgos	Guía del PMBOK	Sponsor PM y equipo de proyecto
<b>Identificación de Riesgos</b>	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	Checklist de riesgos.	Sponsor PM y equipo de proyecto. Archivos historicos de proyectos.
<b>Análisis Cualitativo de Riesgos</b>	Evaluar probabilidad e impacto. Establecer ranking de importancia.	Definición de probabilidad e impacto. Matriz de probabilidad e impacto.	Sponsor y PM y equipo de proyecto.
<b>Análisis Cuantitativo de Riesgos</b>	No se realizará	No aplica	No aplica
<b>Planificación de respuesta a los Riesgos</b>	Definir respuesta a riesgos. Planificar ejecución de respuestas.	Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades Estrategias de Respuesta a Contingencias	Sponsor y PM y equipo de proyecto. Archivos historicos de proyectos
<b>Seguimiento y Control del Riesgo</b>	Verificar la ocurrencia de riesgos. Supervisar y verificar la ejecución de respuestas. Verificar aparición de nuevos riesgos.	Auditoria de riesgos	Sponsor y PM y equipo de proyecto.

El equipo de proyecto confeccionará una matriz con los riesgos identificados. La cual se actualizará con cada cambio en la línea base, con su correspondiente solicitud de cambio y por cada riesgo nuevo que aparezca.

### 5.3 Periodicidad de ejecución

PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
Proceso	Momento de ejecución	Entregable de la EDT	Periodicidad de ejecución
<b>Planificación de Gestión de los Riesgos</b>	Al inicio del proyecto	1.2 Plan del Proyecto	Una vez
<b>Identificación de Riesgos</b>	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo de proyecto	1.2 Plan del Proyecto 1.4 Reunión de Coordinación semanal	Una vez Semanal
<b>Análisis Cualitativo de Riesgos</b>	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo de proyecto	1.2 Plan del Proyecto 1.4 Reunión de Coordinación semanal	Una vez Semanal
<b>Análisis Cuantitativo de Riesgos</b>	No aplica	No aplica	No aplica
<b>Planificación de respuesta a los Riesgos</b>	Al inicio del proyecto En cada reunión del equipo de proyecto	1.2 Plan del Proyecto 1.4 Reunión de Coordinación semanal	Una vez Semanal
<b>Seguimiento y Control del Riesgo</b>	En cada fase del proyecto	1.4 Reunión de Coordinación semanal	Semanal

### 5.4 Respuesta a los riesgos

La estrategia que se utilizará para el manejo de los riesgos negativos o amenazas se basará en la posibilidad de mitigar la probabilidad o de impacto de riesgo.

La respuesta a los riesgos generará un impacto en los objetivos del proyecto. Para determinar un plan de respuestas el cliente determinó la prioridad de los objetivos en orden de importancia (de mayor a menor):

1. Alcance
2. Costo
3. Tiempo
4. Calidad

## 5.5 Matriz de probabilidad e impacto

La matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos del proyecto. La matriz es una herramienta flexible que documentará los procesos y evaluará de manera integral el riesgo identificado.

Plantilla de la matriz:

Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Entregables Afectados	Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de riesgo
					Alcance			
					Tiempo			
					Costo			
					Calidad			
					Total Probabilidad x Impacto			

### 5.5.1 Ponderación

Probabilidad	Valor numérico	Impacto	Valor numérico
<b>Muy improbable</b>	0.1	Muy bajo	0.05
<b>Relativamente Probable</b>	0.3	Bajo	0.10
<b>Probable</b>			
<b>Probable</b>	0.5	Moderado	0.20
<b>Muy Probable</b>	0.7	Alto	0.40
<b>Casi certeza</b>	0.9	Muy Alto	0.80

Tipo de Riesgo	Probabilidad x Impacto
<b>Muy Alto</b>	Mayor a 0.50
<b>Alto</b>	Menor a 0.50
<b>Medio</b>	Menor a 0.30
<b>Bajo</b>	Menor a 0.10
<b>Muy Bajo</b>	Menor a 0.05

## CONTROL DE VERSIONES

### 5.5.2 Ponderación de la valoración del impacto

	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
COSTO	Incremento muy bajo en el costo	Incremento menor al 5% del presupuesto	Incremento entre el 10% y 15% del presupuesto	Incremento entre el 15% y 30% del presupuesto	Incremento mayor al 30% del presupuesto
ALCANCE	Afectación muy baja del alcance	Afectación de actividades de niveles bajos de la EDT	Afectación de actividades de tercer nivel de EDT	Afectación de actividades de segundo nivel de EDT	Afectación de actividades de primer nivel de EDT
TIEMPO	Incremento muy bajo en el costo	Incremento menor al 5% del presupuesto	Incremento entre el 5% y 10% del presupuesto	Incremento entre el 10% y 30% del presupuesto	Incremento mayor al 30% del presupuesto
Ponderación	0.1	0.3	0.5	0.7	0.9

### 5.5.3 Ponderación de la priorización de los objetivos

ALCANCE	0.6
COSTO	0.3
TIEMPO	0.1

### 5.5.4 Valoración del riesgo y respuesta

El cálculo para la ponderación total del riesgo es el producto de la suma entre la ponderación de la probabilidad de impacto con la ponderación del valor del impacto. Posteriormente se le aplica la ponderación de la priorización de los objetivos, obteniendo de esta manera la valoración del riesgo.

Valoración del riesgo		Respuesta
Menor 0.3	BAJA	No se generarán planes de mitigación
Entre 0.3 y 0.7	MEDIA	Se generan planes de respuesta para mitigar el riesgo o el impacto del mismo.
Mayor 0.7	ALTA	En estos casos se realiza un análisis del posible desvío en las líneas bases y cuál sería el costo de mitigarlo o evitarlo. Se realiza plan de respuesta.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 6.1 Introducción
- 6.2 Documentación de referencia
- 6.3 Línea base de calidad
- 6.4 Roles para la Gestión de la calidad
- 6.5 Procesos de la Gestión de la calidad

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

### 6.1 Introducción

Esta gestión incluirá los procesos y actividades necesarias para determinar las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el Proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

### 6.2 Documentación de referencia

El plan de calidad para el presente proyecto tendrá en cuenta y se basará en los siguientes documentos, a fin de usarlos como una guía para su correcto desarrollo:

- ∂ PMBOK – Project Management Body of Knowledge
- ∂ Acta Constitutiva del Proyecto
- ∂ Planes de Gestión del Proyecto
- ∂ Líneas bases del Proyecto
- ∂ Convenio de trabajo N° 272/96 y N° 344/75 Rama Pastelería
- ∂ Cumplimiento de la normativa aplicada por el GCBA:
  - Código de Habilitaciones
  - Decreto 93/2006 (Verificaciones del local)
  - Ley Tarifaria 2014 (Art. 93)
- ∂ Código Alimentario Argentino – Ley Nacional 18.254 de carácter obligatorio
- ∂ Para el control de calidad de los productos finales se deberá tener en cuenta los requerimientos del Maestro Pastelero (ver Anexos Calidad de Materias Primas y sus procesos).

#### POLITICA DE CALIDAD DEL PROYECTO

Este proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad del Cliente LOLET, es decir, abrir el local con su imagen e identidad diseñadas y planificar la carta de productos, según los requerimientos establecidos.

### 6.3 Línea base de calidad

LINEA BASE DE CALIDAD				
Factor de calidad	Objetivo de calidad	Métrica a usar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Performance del Proyecto	CPI >=0.90	CPI: Cost Performance Índice Acumulado	Frecuencia Semanal Medición: Viernes a la mañana	Frecuencia Semanal Reporte: Viernes a la tarde
Performance del Proyecto	SPI >= 0.95	SPI: Schedule Performance Índice Acumulado	Frecuencia Semanal Medición: Viernes a la mañana	Frecuencia Semanal Reporte: Viernes a la tarde

### 6.4 Roles para la Gestión de la Calidad

ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
<b>Rol No 1 PROJECT MANAGER</b>	<p><b>Objetivos del rol:</b> Gestionar operativamente la calidad</p> <p><b>Funciones del rol:</b> revisar estándares y entregables, aceptar entregables o no, deliberar para generar acciones correctivas y aplicarlas</p> <p><b>Niveles de autoridad:</b> Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto</p> <p><b>Reporta a:</b> Sponsor</p> <p><b>Supervisa a:</b> Equipo de Proyecto</p> <p><b>Requisitos de conocimientos:</b> Gestión de Proyectos</p> <p><b>Requisitos de habilidades:</b> Liderazgo, comunicación, negociación, motivación y solución de conflictos</p>
<b>Rol No 2 MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO</b>	<p><b>Objetivos del rol:</b> Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares</p> <p><b>Funciones del rol:</b> elaborar los entregables</p> <p><b>Niveles de autoridad:</b> Aplicar los recursos que se le han asignado</p> <p><b>Reporta a:</b> Project Manager</p> <p><b>Requisitos de conocimientos:</b> Gestión de Proyectos y las especializaciones que le correspondan en el proyecto</p> <p><b>Requisitos de habilidades:</b> Especificas según los entregables</p>

## 6.5 Procesos de Gestión de la calidad

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	
<b>Enfoque de aseguramiento de la calidad</b>	<p>El aseguramiento de calidad se hará monitoreando la performance del trabajo, los resultados del control de calidad y las métricas.</p> <p>Se busca detectar cualquier necesidad de auditoria o mejora de procesos.</p> <p>Los resultados se formalizarán con solicitudes de cambio.</p>
<b>Enfoque de control de la calidad</b>	<p>El control de calidad se ejecutara revisando los entregables para ver si están conformes o no.</p> <p>Los resultados de estas mediciones se enviaron al proceso de aseguramiento de la calidad.</p> <p>Se hará la medición de las métricas y se informaran al proceso de aseguramiento de calidad.</p> <p>Para los errores encontrados se tratará de detectar las causas raíces para eliminar la fuente del error. Se formalizarán como solicitudes de cambio.</p>
<b>Enfoque de mejora de procesos</b>	<p>Para mejorar un proceso se deberá seguir los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Delimitar el proceso</li><li>2. Determinar la oportunidad de mejora</li><li>3. Analizar la información sobre el proceso</li><li>4. Definir y aplicar las acciones correctivas</li><li>5. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas</li><li>6. Estandarizar las mejoras logradas e incorporarlas al proyecto</li></ol>

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

- 7.1 Introducción
- 7.2 Procedimiento para tratar polémicas
- 7.3 Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones
- 7.4 Guías para eventos de comunicación
- 7.5 Metodología y formato de los documentos

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

### 7.1 Introducción

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, consistirá en la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto.

### 7.2 Procedimiento para tratar polémicas:

1. Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.
2. Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas:

Código	Descripción	Involucrados	Enfoque de solución	Acciones de Solución	Responsable	Fecha	Resultado obtenido

3. Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:
  - a) Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.
  - b) Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.
  - c) Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñaran nuevas soluciones.

4. En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:
- a) En primera instancia será tratada de resolver por el Project Manager y el equipo de Gestión de Proyecto, utilizando el método estándar de resolución de problemas.
  - b) En segunda instancia será tratada de resolver por el Project Manager, el equipo de Gestión de Proyecto, y los miembros pertinentes del Equipo de Proyecto, utilizando el método estándar de resolución de problemas.
  - c) En tercera instancia será tratada de resolver por el Sponsor, el Project Manager, y los miembros pertinentes del proyecto, utilizando la negociación y/o la solución de conflictos.
  - d) En última instancia será resuelta por el Sponsor o por el Sponsor y el Grupo Control de cambios si el primero lo cree conveniente y necesario.

### 7.3 Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

- ∂ Haya una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto
- ∂ Haya una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los stakeholders.
- ∂ Haya personas que ingresan o salen del proyecto.
- ∂ Haya cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
- ∂ Haya solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
- ∂ Haya quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
- ∂ Haya evidencias de resistencia al cambio.
- ∂ Haya evidencias de deficiencias de comunicación internas y externas.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:

1. Identificación y clasificación de stakeholders
2. Determinación de requerimientos de información
3. Elaboración de la matriz de comunicaciones del proyecto
4. Actualización del Plan de Gestión de las comunicaciones
5. Aprobación del Plan de Gestión de las comunicaciones
6. Difusión del nuevo Plan de Gestión de las comunicaciones

#### 7.4 Guía para eventos de comunicación

**Guías para reuniones.** Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora y lugar con los participantes
3. Puntualidad en el comienzo de las reuniones
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles, los procesos grupales de trabajo y los métodos de solución de controversias
5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador y de anotador
6. Se debe terminar puntual
7. Se debe emitir un acta de reunión, la cual se debe repartir a los participantes

**Guías para correo electrónico.** Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

1. Los correos electrónicos entre el equipo de proyecto de MS Consulting y el Cliente deberán ser enviados por el Project Manager para establecer una sola vía formal de comunicación con el cliente.
2. Los enviados por el Cliente y recibidos por cualquier persona del Equipo del Proyecto deberán ser copiados al Project Manager, para que todas las comunicaciones con el Cliente estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual.
3. Los correos internos entre miembros del Equipo del Proyecto deberán ser copiados a la lista que será determinada para el proyecto en particular que contiene las direcciones de los miembros para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.

**Guía para el Almacenamiento de Documentos.** El almacenamiento de los documentos del proyecto deberá seguir las siguientes pautas:

1. Durante la ejecución del proyecto cada miembro del equipo mantendrá en su máquina una carpeta con la misma estructura que el WBS del proyecto, donde guardará en las subcarpetas correspondientes las versiones de los documentos que vaya generando.

2. Al cierre de una fase o al cierre del proyecto cada miembro del equipo deberá eliminar los archivos temporales de trabajo de los documentos y se quedará con las versiones controladas y numeradas, las cuales se enviarán al Project Manager.
3. El Project Manager consolidará todas las versiones controladas y numeradas de los documentos en un archivo final del proyecto. Esta carpeta se archivará en la biblioteca de la consultora.
4. Se publicará una Relación de documentos del proyecto y la ruta de acceso para la consulta.
5. No se permitirá la multiplicidad de versiones y de archivos en las computadoras de los asistentes.
6. El reparto de documentos digitales e impresos es responsabilidad del Project Manager.
7. El reparto de documentos impresos no contempla el control de copias numeradas.

### Guía para el Control de Versiones

1. Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, el cual se hace insertando una cabecera estándar con el siguiente diseño:

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecho por	Revisado por	Aprobado por	Fecha
1.0				

2. Cada vez que se emita una versión del documento se llena una fila en la cabecera, anotando la versión, quien emitió el documento, quien lo revisó, quien lo aprobó, a que fecha corresponde la versión, y por qué motivo se emitió dicha versión.
3. Debe haber correspondencia entre el código de versión del documento que figura en esta cabecera de control de versiones y el código de versión del documento que figura en el nombre del archivo.

#### 7.5 Metodología y formato de los documentos

Los documentos se podrán solicitar en soporte digital físico o puede ser solicitado por email. O en su defecto en documento impreso.

La frecuencia de entrega de los documentos puede ser por única vez, en cada modificación, semanal o mensual.

Los documentos pueden ser:

#### Minutas

Al termino de cada reunión con los involucrados se elaborarán minutas con lo más relevante, temas abiertos ó cerrados, definiciones y acuerdos. Destinatarios: participantes de la reunión.

#### Reportes de estatus semanal

Incluirá el avance del proyecto a través del porcentaje de cumplimiento de las tareas, entregables, issues y riesgos identificados. Podrá incluir requerimientos mandatorios ó sugerencias, pedidos de cambios, reportes, etc. Destinatario: lider del proyecto.

#### Reportes de estatus mensual

Deberá contener: Definición del alcance (original o modificado), presupuesto integral del proyecto sobre bases reales (presupuesto de proveedores), cronograma y plan de trabajos actualizados, entregables, issues y riesgos identificados. Destinatario: Sponsor del proyecto. Su aprobación permitirá continuar con el proyecto.

#### Reporte de aprobación de Hitos

Incluirá el avance del proyecto a través del porcentaje de cumplimiento de las tareas, entregables, issues, riesgos identificados y cualquier otra información que se crea pertinente para que el cliente apruebe el Hito. Destinatarios: Sponsor. Su aprobación permitirá continuar con el proyecto.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 8.1 Introducción
- 8.2 Metodología
- 8.3 Restricciones y Supuestos

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 8. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

### 8.1 Introducción

Este proceso implica considerar si es conveniente adquirir, qué y cuánto adquirir, así cómo y cuándo hacerlo.

Para poder llevar a cabo el plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades específicas del proyecto se deberá tener en cuenta la siguiente documentación:

- ∂ Plan para la Dirección del Proyecto
- ∂ Documentación de Requisitos
- ∂ Registro de Riesgos identificados
- ∂ Requisitos de Recursos de las Actividades: Información sobre necesidades específicas, tales como personas, equipamientos y localización de los trabajos.
- ∂ Cronograma del Proyecto: plazos y fechas de entrega que sean obligatorios cumplir.
- ∂ Estimaciones de Costo de las Actividades: Será usada para evaluar si el precio de las ofertas o propuestas recibidas de potenciales proveedores-vendedores es razonable.
- ∂ Registro de Interesados

### 8.2 Metodología

Se deja constancia que todos los contratos que se firmen para realizar este proyecto serán en pesos argentinos.

Además tendrán como requerimiento que sean contratos de precio fijo con ajuste económico de precios (FP – EPA).

#### Procedimientos estándar a seguir

1) Para los contratos con:

**HABILITA BS AS (Consultora de Arq.) / Estudio de Diseño de Interiores / Estudio de Diseño Gráfico:**

- ∂ Solicitud de cotización con los requerimientos necesarios para lograr el alcance del proyecto
- ∂ Revisión de la cotización del proveedor
- ∂ Negociación con el proveedor, mejorar propuesta y detalles del servicio. Estas coordinaciones se realizan mediante entrevistas, visitas al local, correos electrónicos
- ∂ Confirmación del servicio con el proveedor
- ∂ Firma del contrato
- ∂ Se le solicitará a cada proveedor un cronograma de actividades y estimativo de recursos necesarios para cumplir con los objetivos pactados en los contratos

### 8.3 Restricciones y supuestos

Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

- ∂ Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma de actividades es mínima, ya que esto conlleva a renegociar el contrato durante el desarrollo del servicio con todos los proveedores.
- ∂ No se negociarán contratos en dólares, salvo excepción de las máquinas de batir y el abatidor por ser de origen extranjero y no tienen reemplazo con alguna fabricación nacional.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO

9.1 Roles en la Gestión de cambio

9.2 Tipos de cambio

9.3 Proceso general del proceso de cambio

9.4 Plan de contingencia ante solicitudes de cambios urgentes

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 9. GESTIÓN DE CAMBIO

### 9.1 Roles en la Gestión de cambios

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS			
Nombre del rol	Persona Asignada	Responsabilidades	Niveles de Autoridad
Sponsor	Ariel Martínez	Aprobar los cambios	Total sobre el proyecto.
Project Manager	Marcelo Sliwkin	Decidir qué cambios se aprueban, rechazan o difieren.	Autorizar, rechazar o diferir solicitudes de cambio.
Asistente de Gestión de Proyectos	Marcelo Ramos	Captar las iniciativas de cambio de los stakeholders en solicitudes de cambio.	Emitir solicitudes de cambio.
Stakeholders	Cualquiera	Solicitar cambios cuando lo crea conveniente y oportuno.	Solicitar cambios

### 9.2 Tipos de cambios

1. **Acción correctiva:** Este tipo de cambio no pasa por el proceso general de Gestión de Cambios, en su lugar el Project Manager tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.
2. **Acción preventiva:** Este tipo de cambio no pasa por el proceso general de Gestión de Cambios, en su lugar el Project Manager tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.
3. **Reparación de defecto:** Este tipo de cambio no pasa por el proceso general de Gestión de Cambios, en su lugar el responsable de controlar la calidad del proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.
4. **Cambio al Plan de proyecto:** Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el proceso general de Gestión de cambios.

### 9.3 Proceso general de Gestión de cambios

<b>PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS</b>	
<p><b>SOLICITUD DE CAMBIOS:</b> Captar las solicitudes y preparar el documento en forma adecuada y precisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asistente de Gestión de Proyectos se contacta con el Stakeholder cada vez que capta una iniciativa de cambio.</li> <li>- Entrevista al Stakeholder y levanta información detallada sobre lo que desea.</li> <li>- Formaliza la iniciativa de cambio elaborando la Solicitud de cambio respectiva. Presenta la solicitud de cambio al Project Manager.</li> </ul>
<p><b>VERIFICAR SOLICITUD DE CAMBIOS:</b> Asegurar que se ha provisto toda la información necesaria para hacer la evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Project Manager analiza a profundidad la solicitud de cambio con el fin de entender lo que se solicita y las razones por las cuales se origina la iniciativa de cambio.</li> <li>- Verifica que en la solicitud de cambios aparezca toda la información que se necesita para hacer una evaluación de impacto integral y exhaustivo.</li> <li>- Completa la solicitud de cambio si es necesario.</li> <li>- Registra la solicitud en el Log de Control de solicitudes de cambio</li> </ul>
<p><b>EVALUAR IMPACTOS:</b> Evalúa los impactos integrales de los cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Project Manager evalúa los impactos integrales del cambio en todas las líneas bases del Proyecto.</li> <li>- Describe en la solicitud de cambio los resultados de los impactos que ha calculado.</li> <li>- Efectúa su recomendación con respecto a la solicitud de cambio que ha analizado.</li> <li>- Registra el estado de la solicitud en el Log de control de solicitudes de cambio.</li> </ul>
<p><b>TOMAR DECISIÓN Y REPLANIFICAR:</b> Se toma la decisión a la luz de los impactos. Se re planifica según sea necesario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Project Manager toma una decisión sobre la solicitud de cambio: aprobarla, rechazarla o diferirla, total o parcialmente.</li> <li>- Se actualiza el estado de la solicitud en el Log de control de solicitudes de cambio.</li> </ul>
<p><b>IMPLANTAR EL CAMBIO:</b> Se realiza el cambio, se monitorea el progreso y se reporta el estado del cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Project Manager re planifica el Proyecto para implantar el cambio aprobado.</li> <li>- Comunica los resultados de la replanificación a los stakeholders involucrados.</li> <li>- Coordina con el equipo de Proyecto la ejecución de la nueva versión de Plan de Proyecto.</li> <li>- Actualiza el estado de la solicitud en el Log de control de solicitudes de cambio.</li> <li>- Monitorea el progreso de las acciones de cambio.</li> <li>- Reporta al Sponsor el estado de las acciones y resultados de cambio.</li> </ul>
<p><b>CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO:</b> Asegura que todo el proceso haya sido seguido correctamente, se actualizan los registros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Project Manager verifica que todo el proceso de cambio se haya seguido correctamente.</li> <li>- Actualiza todos los documentos, registros y archivos historicos correspondientes.</li> <li>- Genera las lecciones aprendidas que sean adecuadas.</li> </ul>

	- Actualiza el estado de solicitud en el Log de Control de solicitudes de cambio.
--	---

#### 9.4 Plan de contingencia ante solicitudes de cambios urgentes

El único autorizado para utilizar y ejecutar personalmente este Plan de Contingencia es el Project Manager:

ACCIÓN	RESPONSABLE
Registrar la solicitud de cambio	Project Manager
Verificar la Solicitud de cambio	Project Manager
Evaluar impactos	Project Manager
Tomar decisión	Project Manager toma la decisión consultando telefónicamente o por email al Sponsor o en su defecto al Maestro Pastelero socio del Sponsor
Implantar el cambio	Project Manager
Formalizar el cambio	Project Manager convoca al Sponsor/Cliente y sustenta la necesidad de haber utilizado este procedimiento de urgencia.
Ejecutar decisión de cambio	Dependerá del área implicada
Concluir el cambio	Project Manager

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## PRINCIPALES ENTREGABLES DEL PROYECTO

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## **CONTENIDO**

### 1. ALCANCE (P. 52)

#### 1.1 Línea base del alcance

- A) Enunciado del alcance
- B) EDT del Proyecto
- C) Diccionario de la EDT

### 2. TIEMPO (Microsoft Project 2003)

#### 2.1 Línea base de tiempo

- A) Cronograma

### 3. COSTOS (P. 56)

#### 3.1 Línea base de costos

- A) Presupuesto
- B) Grafico Curva S

### 4. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO (P. 58)

### 5. RIESGOS (P. 59)

- A) Identificación y evaluación cualitativa de riesgos
- B) Plan de respuesta a riesgos

### 6. ANALISIS DE STAKEHOLDERS (P. 65)

- A) Lista de stakeholders
- B) Clasificación de stakeholders
- C) Registro de stakeholders del equipo de trabajo
- D) Estrategia de gestión de stakeholders

### 7. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (P. 73)

### 8. DESCRICIÓN DE ROLES (P. 75)

### 9. COMUNICACIONES (P. 80)

- A) Matriz de comunicaciones del proyecto

### 10. ADQUISICIONES (P. 82)

### 11. SOLICITUDES DE CAMBIOS (P. 83)

12. INFORME MONITOREO DE RIESGOS (P. 86)
13. LOGG DE ISSUES (P. 88)
14. LINEA BASE INICIAL Y LINEA BASE MODIFICADA (P. 89)
15. REPORTE DE PROGRESO (P. 93)
16. CAUSAS DE PROBLEMAS (P. 96)
  - A) Técnica “los 5 por qué”
  - B) Diagrama de Ishikawa (espina de pescado)
17. CONTRATACIONES (entregables) (P. 97)
  - A) Contrato modelo para el Servicio de Armado de Páginas WEB
  - B) Contrato modelo con Estudio Diseño Gráfico
18. LECCIONES APRENDIDAS N° 1 (P. 104)
19. PLAN DE TRANSFERENCIA (P. 106)
20. ACTA DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO (P. 107)
21. CHECKLIST DE CIERRE DEL PROYECTO (P. 108)
22. ANEXOS (P. 110)

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 1. ALCANCE DEL PROYECTO

### 1. Enunciado del Alcance

El proyecto “Lolet Sweet Bakery” tiene como objetivo la apertura de una pastelería boutique con estilo vintage en el barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se contemplan los siguientes requerimientos:

∂ **Local:** Superficie de 120 mts. Aprox. Ubicado en el barrio de Palermo de CABA. Frente de local con vidriera.

∂ **Diseño del local:** la imagen del local deberá corresponder a las características de decoración vintage (vintage es un término tomado del inglés. Inspirado en los años 30-40, es un estilo elegante, de aire romántico, basado en diseños de estilo antiguo pero utilizando accesorios vanguardistas y modernos. En el estilo vintage puro, se utilizan piezas antiguas exclusivas y de alto nivel que se renuevan o se combinan con otras más modernas de corte clásico). El color de base es el blanco, mientras que los accesorios y el mobiliario pueden vestir colores vivos o tonos pastel. Los estampados de flores son los protagonistas absolutos y se presentan en cortinas, alfombras y cojines. Las paredes con papel florido en tono pastel son también un referente del estilo vintage.

∂ **Diseño de marca:** estilo vintage acorde al local

∂ **Cocina y área de trabajo:**

Pisos: Resistentes a: tránsito, humedad, desinfectantes, detergentes, golpes y calor. Impermeables y no absorbentes ni porosos. Lisos. Antideslizantes. Fáciles de limpiar y desinfectar. Con pendiente hacia las bocas de desagüe.

Paredes: Color claro, Lisas, sin grietas y fáciles de limpiar y desinfectar hasta 1.80 m de altura como mínimo. No absorbentes. Lavables. Resistentes a la fricción, golpes, calor, humedad, detergentes y desinfectantes.

Techos y Cielo rasos: Acabados de manera que impida la acumulación de suciedad. Fáciles de limpiar. Sin travesaños, vigas o tuberías expuestas ni objetos que retengan el polvo o la suciedad.

Ángulos y Juntas: Fáciles de limpiar. Arqueados o redondeados de tal manera de eliminar de ángulos (zócalo sanitario). Las brechas o grietas entre el piso y la pared no deben tener más de 0.8 mm.

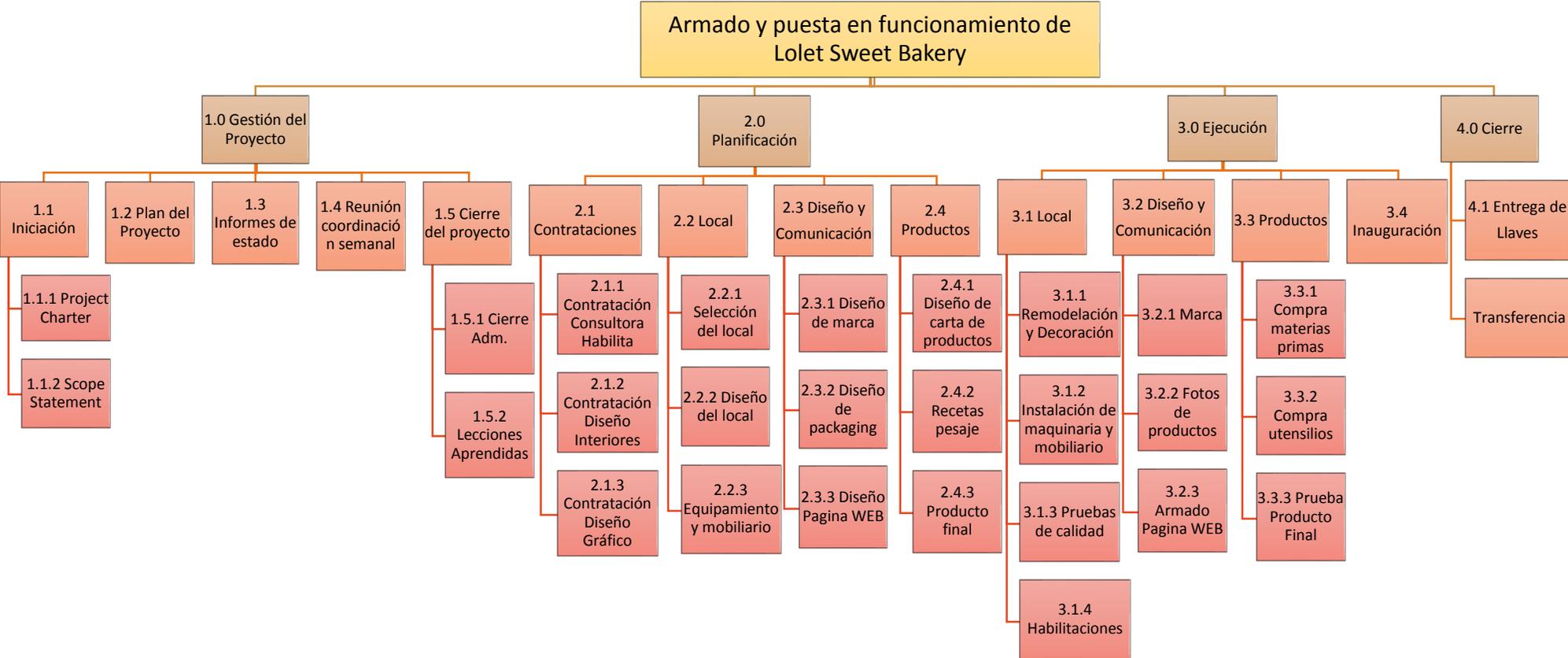
Área de almacenamiento en seco: Los estantes y mesadas deben ser de materiales resistentes a la corrosión y semi abiertos para favorecer la circulación de aire. Se deben usar cajones con tapa, preferentemente plásticos, aprobados para el contacto con los alimentos. Deben rotularse con su contenido. Las estanterías deben permitir mantener los alimentos a por lo menos 15 cm (25 cm es más práctico) del suelo y a 30 cm de la pared. Las puertas deben ser auto cerrantes.

- ∂ **Maquinarias y utensilios:** Deberán ser nacionales. Primeras marcas.
- ∂ **Productos:** Pastelería resultado de la fusión de la cultura norteamericana y argentina.
- ∂ **Servicio:** Atención mostrador y sistema Take away.
- ∂ **Packaging:** ecológicos/reciclables

El proyecto no incluye:

- ∂ Plan de marketing y de ventas
- ∂ Selección y contratación de personal de cocina

2. EDT del proyecto



## CONTROL DE VERSIONES

### 3. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT se confecciono según la plantilla que se muestra a continuación. A modo de ejemplo se mostrará algunos de los paquetes de actividades.

<b>Código EDT</b>	2.2.2.A02			
<b>Nombre de la actividad</b>	Diseñar Decoración del local			
<b>Descripción</b>	La decoración del local deberá respetar los parámetros del estilo vintage. Inspirado en los años 30-40, es un estilo elegante, de aire romántico, basado en diseños de estilo antiguo pero utilizando accesorios vanguardistas y modernos. Esto se aplicará tanto en la decoración de paredes como del mobiliario del salón. El color de base será el blanco y los detalles en colores pasteles y con vivos en flores.			
<b>Entradas</b>	Acta del proyecto / Enunciado del alcance			
<b>Criterio de verificación y validación</b>	Aprobación de maqueta	<b>Responsable</b>	DI	
	Aprobación visual	<b>Responsable</b>	Cliente	
<b>Estimaciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	21/04/16	<b>Fecha fin</b>	04/05/16
	<b>Costo (\$)</b>	\$ 10.000		
<b>Observaciones adicionales</b>				

<b>Código EDT</b>	2.3.1.A01			
<b>Nombre de la actividad</b>	Armar isologotipo			
<b>Descripción</b>	La marca LOLET estará compuesta por el nombre y un fondo vintage acorde con la imagen del local. La paleta de colores estará formada por: blanco, naranja, rosa y marrón. La marca deberá ser acompañada de su manual de marca donde se detalla su			
<b>Entradas</b>	Enunciado del alcance			
<b>Criterio de verificación y validación</b>	Aprobación diseño	<b>Responsable</b>	DG	
	Aprobación visual	<b>Responsable</b>	Cliente	
<b>Estimaciones</b>	<b>Fecha inicio</b>	22/02/16	<b>Fecha fin</b>	11/03/16
	<b>Costo (\$)</b>	\$5.000		
<b>Observaciones adicionales</b>				

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

### 3. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

#### 3.1 Línea Base

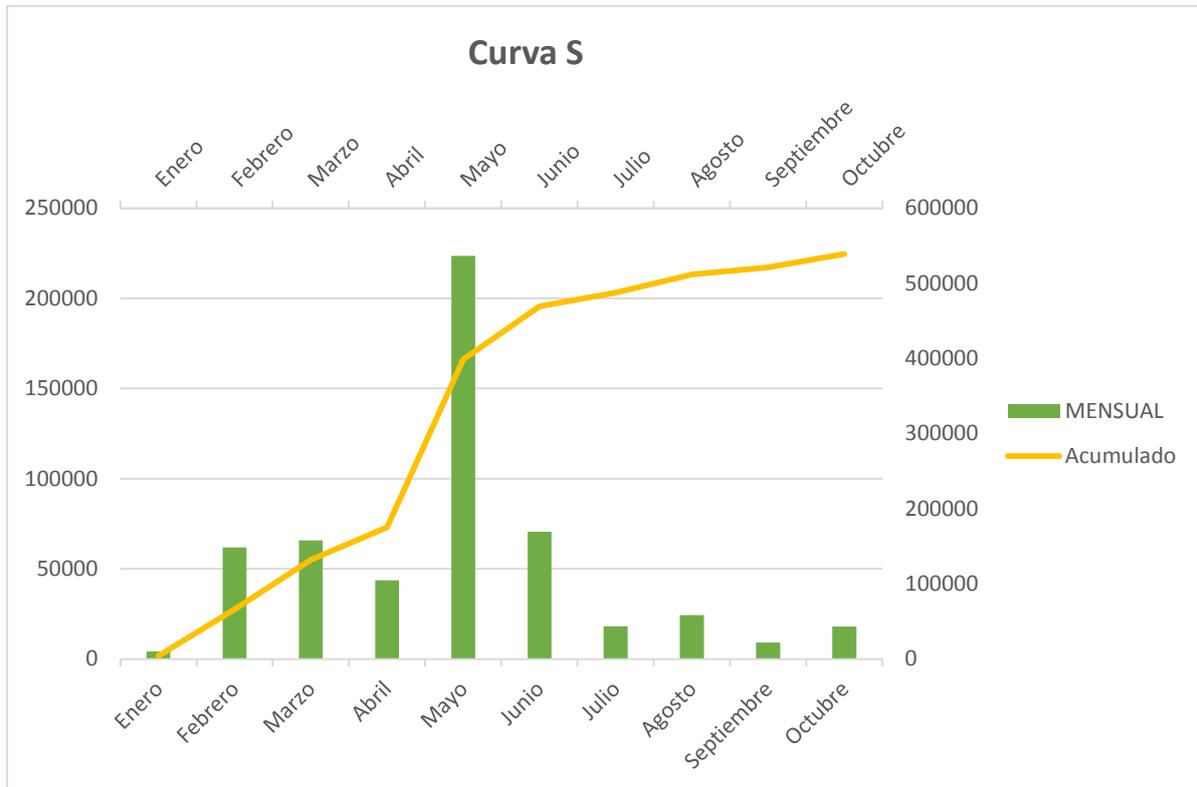
Se considera para este proyecto una línea base de costos de **\$ 609.239**

#### A) Presupuesto del proyecto

Proyecto	Fase	Entregable	Monto (\$)
LOLET Sweet Bakery	1.0 Gestión del Proyecto	1.1 Iniciación	\$800
		1.2 Plan del Proyecto	\$5.000
		1.3 Informes de Estado del Proyecto	\$1.000
		1.4 Reunión de Coordinación Semanal	\$2.500
		1.5 Cierre del Proyecto	\$500
	<b>Total Fase</b>		<b>\$9.300</b>
	2.0 Planificación	2.1 Contrataciones	\$57.300
		2.2 Local	\$203.950
		2.3 Diseño y Comunicación	\$7.600
		2.4 Productos	\$1.000
	<b>Total Fase</b>		<b>\$269.850</b>
	3.0 Ejecución	3.1 Local	\$172.000
		3.2 Diseño y comunicación	\$38.000
3.3 Productos		\$29.000	
3.4 Inauguración		\$16.200	
<b>Total Fase</b>		<b>\$255.200</b>	
4.0 Cierre	4.1 Entrega de llaves	\$800	
	4.2 Transferencia de manuales y normativas	\$4.000	
<b>Total Fase</b>		<b>\$4.800</b>	
<b>TOTAL FASES</b>		<b>\$539.150</b>	
<b>Reserva de Contingencia (13%)</b>		<b>\$70.089</b>	
<b>Reserva de Gestión (8%)</b>		<b>\$43.132</b>	
<b>Presupuesto del Proyecto</b>		<b>\$652.371</b>	

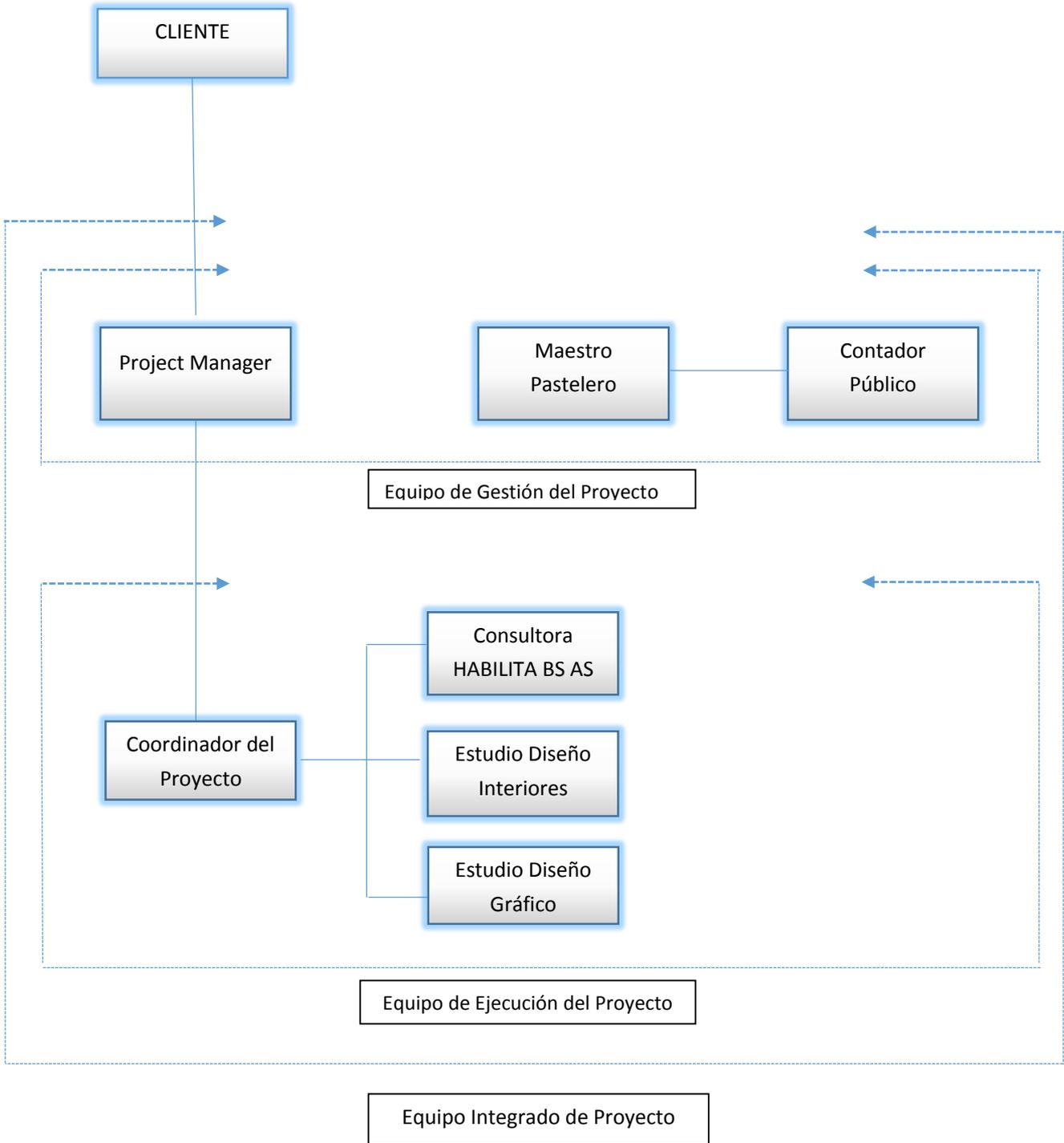
## CONTROL DE VERSIONES

### B) Curva S del presupuesto



Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

#### 4. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 5. RIESGOS

### IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

Probabilidad	Valor numérico	Impacto	Valor numérico
Muy improbable	0.1	Muy bajo	0.05
Relat. Probable	0.3	Bajo	0.10
Probable	0.5	Moderado	0.20
Muy Probable	0.7	Alto	0.40
Casi certeza	0.9	Muy Alto	0.80

Tipo de Riesgo	Probabilidad x Impacto
Muy Alto	Mayor a 0.50
Alto	Menor a 0.50
Moderado	Menor a 0.30
Bajo	Menor a 0.10
Muy Bajo	Menor a 0.05

Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Entregables Afectados	Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de riesgo
R001	Inscripciones. Excesos de demora con los permisos Municipales y de salubridad.	Demora en la Administración Pública	3.1.4 Habilitaciones Municipales	0.5	Alcance	0.20	0.10	ALTO
					Tiempo	0.40	0.30	
					Costo	0.10	0.10	
					Calidad			
					Total Probabilidad x Impacto		0.50	
R002	Los trabajos de remodelación del local no concluyen en el tiempo estimado.	El estudio de diseño se demora en los arreglos.	3.1.2 Instalación de máquinas y muebles 3.1.3 Pruebas de calidad 3.1.4 Habilitaciones	0.5	Alcance	0.30	0.30	MUY ALTO
					Tiempo	0.30	0.30	
					Costo	0.10	0.10	
					Calidad			
					Total Probabilidad x Impacto		0.70	

R003	Solicitudes de adicionales no contempladas en el alcance del proyecto	Identificación de nuevos entregables	Todo el proyecto	0.2	Alcance			BAJO
					Tiempo	0.10	0.05	
					Costo	0.10	0.05	
					Calidad			
					Total Probabilidad x Impacto		0.10	
R004	Incumplimiento de contratos	Falta de coordinación y comunicación con los proveedores	Los contratos firmados con los proveedores	0.5	Alcance			MODERADO
					Tiempo			
					Costo	0.30	0.20	
					Calidad	0.20	0.10	
					Total Probabilidad x Impacto		0.30	
R005	Aparición de plagas de insectos dentro del local	Falta de plan de fumigación	3.4 Evento Inauguración	0.3	Alcance			ALTO
					Tiempo	0.10	0.10	
					Costo	0.15	0.15	
					Calidad	0.20	0.20	
					Total Probabilidad x Impacto		0.45	
R006	Desaprobación de los informes mensuales o informe final del proyecto	El informe no está de acuerdo a los términos de referencia del contrato.	1.3 Informes de estado 1.5 Cierre del proyecto	0.3	Alcance			MODERADO
					Tiempo	0.15	0.20	
					Costo	0.15	0.10	
					Calidad			
					Total Probabilidad x Impacto		0.30	
R007	Las materias primas no cumplen con el nivel de calidad estándar	Falta de coordinación y comunicación con los proveedores	2.4.3 Producto final 3.2.2 Fotos de productos	0.4	Alcance			ALTO
					Tiempo	0.10	0.10	
					Costo	0.10	0.10	
					Calidad	0.30	0.30	
					Total Probabilidad x Impacto		0.50	

**CONTROL DE VERSIONES**

R008	Posible corte de suministro de gas debido al mal estado de las cañerías internas del edificio donde se encuentra el local comercial	Falta de mantenimiento en la red de gas interna	3.4 Evento inauguración 4.1 Entrega de llaves	0.3	Alcance			MUY ALTO
					Tiempo	0.40	0.40	
					Costo	0.30	0.30	
					Calidad			
					Total Probabilidad x Impacto		0.70	
R009	La tensión de electricidad del local no alcanza los niveles requeridos para los equipos instalados	No se realizó una nueva instalación de la red eléctrica del local	3.1.2 Instalación de maquinas 3.4 Evento inauguración	0.3	Alcance			MUY ALTO
					Tiempo	0.30	0.40	
					Costo	0.50	0.50	
					Calidad	0.40	0.40	
					Total Probabilidad x Impacto		1.30	

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

### PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS

Código del Riesgo	Amenaza/Oportunidad	Descripción del riesgo	Causa raíz	Entregables Afectados	Prob. x Impacto Total	Tipo de riesgo	Respuestas Planificadas	Tipo de respuesta	Fecha planificada	Plan de Contingencia
R001	Amenaza	Inscripciones. Excesos de demora con los permisos Municipales y de salubridad.	Demora en la Adm. Pública	3.1.4 Habilitaciones Municipales	0.50	ALTO	La consultora es consciente de los plazos de estas gestiones pero desde MS Consulting se fortalecerá el seguimiento de los mismos.	Mitigar	Dos semanas antes de la fecha estimada.	Re programación de actividades
R002	Amenaza	Los trabajos de remodelación y acondicionamiento del local no concluyen en el tiempo señalado.	El proveedor se demora en los arreglos	2.2 Remodelación y decoración del local	0.70	MUY ALTO	Retención de un 15% en cada pago hasta la entrega de la obra	Mitigar	A la firma del contrato	Establecer un plan claro y detallado con el contratista y monitorear que las tareas se cumplan en las fechas indicadas en el calendario que se pacto

R003	Amenaza	Solicitud de adicionales no contempladas en el alcance del proyecto	Identificación de nuevos entregables	Todo el proyecto	0.10	BAJO	1. Coordinación continua con el cliente	Mitigar	Acción continua	Formalización de la solicitud. Evaluación del impacto. Re programación de actividades.
							2. Cláusula de flexibilidad en contratos con proveedores	Mitigar	A la firma de contratos	
R004	Amenaza	Incumplimiento de contratos	Falta de coordinación y comunicación con los proveedores	Los contratos firmados con los proveedores de materias primas	0.30	MODERADO	1. Pago adelantado de solo 50% y resto al termino del contrato	Mitigar	A la firma de contratos	Evaluar incumplimiento . Informar al proveedor. Tomar medidas correctivas.
							2. Actualizar lista de proveedores alternativos	Mitigar	A la firma de contratos	
R005	Oportunidad	Aparición de plagas de insectos dentro del local	Falta de plan de fumigación	4.5 Evento Inauguración	0.45	ALTO	Contratación de proveedor para eliminar plagas	Mitigar	Una vez por mes	Capacitar al personal en normas de higiene personal y del local
R006	Amenaza	Desaprobación de los informes mensuales o informe final del proyecto	El informe no está de acuerdo a los términos de referencia del contrato.	5.0 Informes	0.30	MODERADO	1. Programar con tiempo la elaboración de los informes	Mitigar	Durante la elab. del schedule	Analizar causas. Tomar acciones correctivas. Monitorear resultados.
							2. Presentar borrador antes de emitir versión final	Evitar	Una semana antes de la fecha limite	
R007	Oportunidad	Las materias primas no cumplen con el nivel de calidad estándar	Falta de coordinación y comunicación con los proveedores	3.3.4 Armado de presentación de Productos	0.50	ALTO	1. Pago adelantado de solo 50% y resto al termino del contrato	Mitigar	A la firma de contratos	Evaluar incumplimiento Informar al proveedor. Tomar medidas correctivas.

R008	Amenaza	Posible corte de suministro de gas debido al mal estado de las cañerías internas del edificio donde se encuentra el local comercial	Falta de mant. en la red de gas interna.	3.4 Evento inauguración 4.1 Entrega de llaves	0.70	MUY ALTO	Pruebas de calidad previas a las remodelaciones	Mitigar	En el proceso de remodelación del local	Evaluación del impacto Tomar medidas correctivas
R009	Amenaza	La tensión de electricidad del local no alcanza los niveles requeridos para los equipos instalados	No se realizó una nueva instalación de la red eléctrica del local	3.1.2 Instalación de maquinas 3.4 Evento inauguración	1.30	MUY ALTO	Pruebas de calidad previas a las remodelaciones. Buscar local apto para gastronomía	Mitigar	En el momento previo al alquiler	Evaluación del impacto Tomar medidas correctivas

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 6. ANALISIS DE STAKEHOLDERS

### A) Lista de Stakeholders

#### Referencias:

T: Tipo I: Interno E: externo

I: Influencia de impacto al proyecto o de proyecto, de 1 a 3, donde 1 es mayor influencia y 3 menor influencia.

Nombre / Descripción	T	I	Definición / Responsabilidad / Roles
<b>Cliente (Lolet)</b>	I	1	Sponsor – Principal inversor – Encargado de las aprobaciones
<b>PM – Equipo de Proyecto</b>	I	1	MS CONSULTING Consultora asignada y encargada de la gestión del proyecto
<b>Inmobiliaria</b>	E	1	Asesores. Deberán poner a disposición las mejores opciones para el alquiler del local.
<b>Estudio de Diseño de Interiores</b>	E	2	Contratistas. Deberán poner a disposición las mejores opciones para la reforma del local.
<b>Maestro Pastelero</b>	I	1	Jefe de cocina. Creador de los recetarios
<b>Gestor Administrativo</b>	E	2	Encargado de tramitar las habilitaciones y licencias
<b>Estudio Arquitectura</b>			
<b>Contador Público</b>	I	2	Asesores. Deberán poner a disposición todos los conocimientos de su área para llevar a cabo el proyecto en tiempo y forma.
<b>Proveedores</b>	E	1	Entrega de materias primas de 1º calidad.
<b>Gremios/Sindicato</b>	E	2	Involucrados externos. No pertenecientes al proyecto, pero con posibilidades de influencia e impacto en el proyecto.
<b>Gobierno municipal</b>	E	3	Organismo de aprobación, habilitaciones y registros. Deberán complementarse todos los requisitos solicitados.
<b>AFIP</b>	E	3	Organismo de aprobación, habilitaciones y registros. Deberán complementarse todos los requisitos solicitados.
<b>Empresas prestadoras de servicios</b>	E	3	Encargadas de suministrar y aprobar los servicios públicos necesarios para la habilitación del local.
<b>Vecinos del local</b>	E	3	Clientes potenciales. Beneficiarios de nuevas opciones en pastelería.
<b>Competidores</b>	E	3	El ingreso de un nuevo competidor en el mercado, genera en el resto un replanteo de estrategias comerciales y de ventas.

<b>Cientes potenciales</b>	<b>E</b>	<b>2</b>	Podrán adquirir los productos tanto en el local como por la página de Internet o bien por pedido. Su fidelización es el objetivo de Lolet.
<b>Trabajadores gastronómicos</b>	<b>E</b>	<b>3</b>	Podrán adquirir los productos tanto en el local como por la página de Internet o bien por pedido. El local necesitar 2 empleados para comenzar.

## B) Clasificación de stakeholders

Debemos conocer y entender a nuestros stakeholders, por que solo asi podemos plantear estrategias adecuadas.

### MATRIZ INFLUENCIA VS PODER

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJA	ALTA
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	Inmobiliaria, Proveedores, Gestor Administrativo, Contador Público, Diseñador de <b>1</b> interiores <b>2</b>	Project Manager, Cliente del proyecto, Maestro Pastelero,
	BAJA	Gremio, Vecinos, trabajadores gastronómicos, <b>3</b> competidores. <b>4</b>	Gobierno Municipal, AFIP, Sindicato

**PODER:** Nivel de Autoridad

**INFLUENCIA:** Involucramiento Activo

1: se aconseja mantenerlos informados siempre y no ignorarlos ya que pueden influir en los resultados del proyecto.

2: Se recomienda trabajar para ellos bajo una dinámica grupal.

3: Se aconseja mantenerlos informados y observados pero con un esfuerzo menor al resto.

4: Se recomienda trabajar con ellos y respetar sus normativas vigentes para no ocasionar demoras y eventos no previstos.

### **MATRIZ INTERES VS PODER**

		<b>PODER SOBRE EL PROYECTO</b>	
		<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>
<b>INTERES SOBRE EL PROYECTO</b>	<b>ALTO</b>	Gestor Administrativo, Contador Público, trabajadores gastronómicos, Inmobiliaria, Diseño de interiores y Gráfico, Gremio y Sindicato de Pasteleros, Vecinos <span style="font-size: 2em; color: blue;">1</span>	Project Manager Cliente, Maestro Pastelero <span style="font-size: 2em; color: blue;">2</span>
	<b>BAJO</b>	Competidores <span style="font-size: 2em; color: blue;">3</span>	Proveedores, AFIP, Gobierno <span style="font-size: 2em; color: blue;">4</span>

**PODER:** Nivel de Autoridad    **INTERES:** Preocupación o Conveniencia

1: Se aconseja mantenerlos informados y satisfechos en el día a día. Se recomienda no generar tensiones de trabajo.

2: Se recomienda trabajar para ellos bajo una dinámica grupal y gestionarlos atentamente. Aquí surgen las oportunidades y amenazas para el proyecto y producto.

3: Se aconseja mantenerlos informados y observados pero con un esfuerzo menor al resto.

4: Se recomienda trabajar con ellos y respetar sus normativas vigentes para no ocasionar demoras y eventos no previstos. Informarlos cuando lo soliciten.

## MATRIZ INFLUENCIA VS IMPACTO

		IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	Proveedores, Gestor Administrativo, Contador Público, Diseñador Gráfico y de Interiores <b>1</b>	Project Manager, Cliente del proyecto, Maestro Pastelero, <b>2</b>
	BAJA	Inmobiliaria, Gremio/Sindicato, Vecinos, trabajadores gastronómicos, competidores. <b>3</b>	Gobierno Municipal, AFIP Gremio / Sindicato <b>4</b>

**IMPACTO:** Capacidad para efectuar cambios al planeamiento o ejecución del proyecto

**INFLUENCIA:** Involucramiento Activo

1: Se aconseja mantenerlos informados y satisfechos en el día a día. Se recomienda no generar tensiones de trabajo.

2: Se recomienda trabajar para ellos bajo una dinámica grupal y gestionarlos atentamente. Aquí surgen las oportunidades y amenazas para el proyecto y producto.

3: Se aconseja mantenerlos informados y observados pero con un esfuerzo menor al resto.

4: Se recomienda trabajar con ellos y respetar sus normativas vigentes para no ocasionar demoras y eventos no previstos. Informarlos cuando lo soliciten.

Las estrategias que el líder y el equipo de proyecto identificaran de acuerdo a la posición de los stakeholders en las diferentes matrices, estarán encaminadas a incrementar el apoyo y soporte al proyecto y minimizar el impacto negativo sobre éste.

Estas estrategias incluyen:

- ∂ Participación en las actividades y eventos del proyecto.
- ∂ Comunicaciones para mejorar la información acerca del proyecto.
- ∂ Colaboración de terceros que puedan influir positivamente en un stakeholder.
- ∂ Mitigación de las acciones negativas de un stakeholder.

C) REGISTRO DE STAKEHOLDERS (Equipo de trabajo)

IDENTIFICACIÓN					EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
NOMBRE	EMPRESA Y PUESTO	LOCALIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	CONTACTO	REQUERIMIENTOS	EXPECTATIVAS	INFLUENCIA POTENCIAL	FASE + INTERES	INTERNO EXTERNO	POSICIÓN
Ariel Martínez	LOLET Dueño	BUENOS AIRES	SPONSOR	155-658-4555		Que el cliente quede satisfecho con el proyecto	FUERTE	Todo el proyecto	EXTERNO	APOYO
Marcelo Honneker	LOLET Maestro Pastelero	BUENOS AIRES	Asesor Sponsor	156-222-5484	Colaboración con el plan de proyecto	Que logre con éxito el diseño del recetario	FUERTE	Todo el proyecto	EXTERNO	APOYO
Carlos Schermuk	LOLET Contador Público	BUENOS AIRES	Asesor Sponsor	154-484-5422	Colaboración con el plan de proyecto	Que responda a los requerimientos solicitados	MEDIANA	Presup. Y contratos	EXTERNO	APOYO
Marcelo Sliwkin	MS Consulting PM	BUENOS AIRES	Project Manager	156-555-1220	Cumplir con el plan de proyecto	Que el proyecto sea culminado exitosamente	FUERTE	Todo el proyecto	INTERNO	APOYO
Mauro Ibáñez	MS Consulting Área de planeamiento	BUENOS AIRES	Cambios	156-555-1221	Que se desarrolle el programa y los objetivos	Cumplir bien su rol en el proyecto	FUERTE	Todo el proyecto	INTERNO	APOYO
Marcelo Ramos	MS Consulting Coordinador	BUENOS AIRES	Coordinador del proyecto	156-555-1222	Que se desarrolle el programa y los objetivos	Cumplir bien su rol en el proyecto	FUERTE	Todo el proyecto	INTERNO	APOYO
Virginia Garibaldi	MS Consulting Contrataciones	BUENOS AIRES	Selección y contratación de recursos	156-555-1223	Que se desarrolle el programa y los objetivos	Cumplir bien su rol en el proyecto	MEDIANA	Selección y contratos	INTERNO	APOYO

#### D) ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS (personas o grupos)	INTERES EN EL PROYECTO	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	FASES	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTACULOS	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
SPONSOR	Que el proyecto sea terminado exitosamente para poder captar y satisfacer al cliente y generar utilidades para la empresa.	MUY ALTO	TODO EL PROYECTO		
PM – EQUIPO DEL PROYECTO	Que el proyecto sea terminado exitosamente para poder satisfacer al sponsor del proyecto.	MUY ALTO	TODO EL PROYECTO	Informar continuamente sobre la performance del proyecto, los problemas encontrados, y solicitar soporte de ser necesario.	
MAESTRO PASTELERO	Que el proyecto sea terminado exitosamente para poder aplicar sus conocimientos y lograr sus objetivos profesionales.	MUY ALTO	2.4 Productos 3.3 Productos 3.4 Evento	Incluirlo en la planificación del proyecto y gestionar conjuntamente con él la ejecución y el control de las actividades del proyecto	Se ocupara específicamente del armado del recetario y ayudar con los proveedores específicos del rubro
CONTADOR PÚBLICO	Apoyar el proyecto para generar un nuevo negocio en su cartera.	ALTO	TODO EL PROYECTO	Incluirlo en la planificación del presupuesto y contrastaciones. Mantenerlo Informado de la ejecución del proyecto para generar un ambiente de trabajo en equipo.	
CONSULTORA HABILITADORAS	Proveer el servicio de LOCAL según los requisitos exigidos por el proyecto y el servicio de GESTORÍA para las habilitaciones.	ALTO	2.2.1 Selección del local 3.1.4 Habilitaciones	Proporcionarles feedback detallado e inmediato para que puedan mejorar su performance y cumplir todas las obligaciones contractuales que la consultora tiene con ellos.	
ESTUDIO DISEÑO	Proveer el servicio de	MEDIANO		Proporcionarles feedback detallado e	

INTERIORES	DECORACIÓN según los requisitos exigidos por el proyecto.		2.2.2 Diseño del local 3.1 Local	inmediato para que puedan mejorar su performance y cumplir todas las obligaciones contractuales que la consultora tiene con ellos.	
PROVEEDOR INSUMOS GASTRONOMICOS	Proveer el servicio de MAQUINAS y UTENSILLOS DE COCINA según los requisitos exigidos por el proyecto.	MEDIANO	2.2.3 Equipamiento 3.3.2 Utensilios cocina	Proporcionarles feedback detallado e inmediato para que puedan mejorar su performance y cumplir todas las obligaciones contractuales que la consultora tiene con ellos.	
ESTUDIO DISEÑO GRÁFICO	Proveer el servicio de DISEÑO y COMUNICACIÓN según los requisitos exigidos por el proyecto.	MEDIANO	2.3 Diseño y Comunicación (Planificación) 3.2 Diseño y Comunicación (Ejecución)	Proporcionarles feedback detallado e inmediato para que puedan mejorar su performance y cumplir todas las obligaciones contractuales que la consultora tiene con ellos.	
GOBIERNO MUNICIPAL - AFIP	Que el proyecto sea terminado y el local cumpla con la reglamentación legal obligatoria.	BAJO	Trámites para Habilitación y AFIP (BS AS Habilita)	Cumplir en tiempo y forma con todos los requisitos legales para habilitar el local.	Interviene el Contador Público y el Gestor Administrativo
CLIENTES POTENCIALES	Comprar productos de primer nivel y calidad	BAJO		Permanecer sensible a sus necesidades de consumo aun yendo más allá de las responsabilidades contractuales.	
VECINOS	Que el proyecto sea terminado y le aporte a la zona una característica diferenciadora con respecto al rubro pastelería.	BAJO	TODO EL PROYECTO	Mantener un clima de cordialidad y amabilidad para evitar cruces molestos. Informarlos del avance de manera general si así fuese necesario.	Tener mayor sensibilidad con vecinos aledaños al local.
TRABAJADORES	El proyecto terminado	BAJO		Mantener un clima de cordialidad y respeto	

GASTRONOMICOS	representa nuevos empleos y nuevas oportunidades de crecimiento			con el gremio de trabajadores y brindar planes de crecimiento a los empleados.	
---------------	---	--	--	--	--

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 7. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

CÓDIGOS DE RESPONSABILIDADES	CÓDIGOS DE ROLES
R: Responsable del entregable	SP: Sponsor del Proyecto
A: Aprueba el entregable	PM: Project Manager del Proyecto
P: Participa	DG: Diseñador Gráfico
V: Revisa	COP: Coordinador del Proyecto
	MP: Maestro Pastelero
	GT: Gestor de Trámites
	CP: Contador Publico
	DI: Diseño Interiores

ENTREGABLES	ROLES							
	SP	PM	DG	COP	MP	GT	CP	DI
1.0 Gestión del Proyecto								
1.1 Iniciación								
1.1.1 Project Charter	A	R			P		P	
1.1.2 Scope Statement	A	R					P	
1.2 Plan de Proyecto	A	R		P	P		P	P
1.3 Informe de estado de proyecto	P	R		P				
1.4 Reunión de Coordinación Semanal	V	R		P	P			
1.5 Cierre del proyecto	A	R		P	P			
2.0 Planificación								
2.1 Contrataciones								
2.1.1 Habilita BS AS	A	R		P		P		
2.1.2 Estudio Diseño Interiores	A	R		P				P
2.1.3 Estudio Diseño Gráfico	A	R	P	P				
2.2 Local								
2.2.1 Selección del local	A	P				PR		
2.2.2 Diseño del local	A	P						PR
2.2.3 Adquisición Maquinas y Muebles	A	P			P			PR
2.3 Diseño y Comunicación								
2.3.1 Diseño de marca	A		PR					
2.3.2 Diseño de packaging	A		PR					
2.3.3 Diseño Página WEB	A		PR					

2.4 Productos								
2.4.1 Diseño de carta de productos	V		P		RAP			
2.4.2 Recetas con pesajes y costos	V				RAP			
2.4.3 Producto Final	A				RP			
3.0 Ejecución								
3.1 Local								
3.1.1 Remodelación y Decoración	A	P		P				PR
3.1.2 Instalación máquinas y muebles	A	PV		P				PR
3.1.3 Pruebas de calidad	A	PR		PV	P			P
3.1.4 Habilitaciones	V	PA		P		PR	P	
3.2 Diseño y Comunicación								
3.2.1 Marca	A		PR					
3.2.2. Fotos de productos	A		PR		P			
3.2.3 Armado Página WEB	A		PR					
3.3 Productos								
3.3.1 Compra de materias primas					PRA			
3.3.2 Compra utensilios					PRA			
3.3.3 Prueba producto final	A	P		P	RP			
3.4 Inauguración	PA	RPV	P	PV	P		P	
4.0 Cierre								
4.1 Entrega de llaves	A	PR			R		P	
4.2 Transferencia de documentos	A	PR			RP			

El propósito de mostrar esta matriz es ilustrar las conexiones que existen entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del equipo de proyecto, asegurando que los recursos correctos estén asignados al trabajo correcto. De esta manera el equipo sabrá con certeza quién es responsable de cada actividad y así se evita la duplicidad de funciones o la existencia de actividades que no tengan un responsable.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 8. DESCRIPCIÓN DE ROLES

### NOMBRE DEL ROL: SPONSOR

Es la persona que patrocina el proyecto, es el principal interesado en el éxito del proyecto, y por tanto la persona que apoya, soporta y defiende el proyecto. Es el cliente.

#### Responsabilidades:

- Aprobar el Project Charter
- Aprobar el Scope Statement
- Aprobar el Plan de Proyecto
- Aprobar el cierre del Proyecto
- Aprobar la elección del local , su remodelación y decoración
- Aprobar la elección de las recetas, sus costos y las presentaciones finales de los productos
- Aprobar el diseño de la marca, el Packaging y la página web
- Aprobar el evento de inauguración del local
- Aprobar los Informes Mensuales y el Informe Final del Proyecto

#### Funciones

- Firmar el contrato del servicio
- Aprobar la planificación del proyecto
- Monitorear el estado general del proyecto
- Cerrar el proyecto y el contrato del servicio
- Asignar recursos al proyecto
- Respetar los plazos de aprobación o no de los entregables que requieran su firma

#### Niveles de Autoridad

- Decide sobre materiales asignados al proyecto
- Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto

- Decide sobre planes y programas del proyecto

Supervisa a: Project Manager

### **NOMBRE DEL ROL: PROJECT MANAGER**

Es la persona que gestiona el proyecto, es el principal responsable por el éxito del proyecto, y por lo tanto es la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto.

#### Responsabilidades

- Elaborar el Project Charter
- Elaborar el Scope Statement
- Elaborar el Plan de Proyecto
- Elaborar el Informe de Estado del Proyecto
- Realizar la reunión de Coordinación Semanal
- Elaborar el informe de Cierre del Proyecto
- Negociar con la Inmobiliaria el contrato de alquiler
- Negociar y Aprobar los contratos con los diferentes proveedores
- Negociar y Aprobar el plan de diseño y comunicación
- Elaborar los informes mensuales que se deben enviar al Cliente
- Elaborar el Informe Final del Proyecto que se envía al Cliente

#### Funciones

- Ayudar al Sponsor a iniciar el proyecto
- Planificar, Ejecutar y Controlar el proyecto
- Cerrar el proyecto
- Ayuda a gestionar el Control de Cambios del proyecto
- Ayudar a gestionar los temas contractuales con el cliente
- Gestionar los recursos del proyecto
- Solucionar problemas y superar los obstáculos del proyecto

#### Niveles de autoridad

- Decide sobre la programación detallada de los recursos y materiales asignados al proyecto
- Decide sobre la información y los entregables del proyecto
- Decide sobre los proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando no excedan lo presupuestado

Habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Solución de conflictos y Motivación.

Reporta a: Sponsor      Supervisa a: Equipo de ejecución del Proyecto

**NOMBRE DEL ROL: Coordinador del Proyecto**

Es la persona que coordina las acciones y las actividades en el proyecto, es un actor responsable por el éxito del proyecto, y por lo tanto es la persona que asume el liderazgo en la ejecución y la administración de los recursos del proyecto para lograr los objetivos fijados por el Sponsor.

Responsabilidad

- Coordinar la funcionalidad del proyecto

Funciones

- Participar en todos los procesos internos necesarios para cumplir con los entregables
- Revisar los trámites realizados y sus gestiones. La evolución de los mismos
- Negociar con los diferentes proveedores que necesita el proyecto

Niveles de Autoridad

- Decide sobre las tareas diarias del proyecto salvo que modifiquen los objetivos del mismo y requiera aprobación del Project Manager

Habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Solución de conflictos y Motivación

Reporta a: Project Manager

Supervisa a: Equipo de ejecución del Proyecto

**NOMBRE DEL ROL: Maestro Pastelero**

Dominará las diversas técnicas de elaboración y conocerá las materias primas utilizadas en pastelería de fusión.

Responsabilidad

- Armar la carta de productos a vender con sus pesajes y costos definitivos
- Mantener actualizada la carta de productos
- Armar listado de materias primas

- Participar de las negociaciones con los diferentes proveedores que necesite la pastelería

#### Funciones

- Colaborar con la elección de proveedores de materias primas y utensilios gastronómicos
- Colaborar con el diseño del Packaging
- Asesorar al equipo del proyecto en materia de pastelería y sus técnicas

#### Nivel de autoridad

Decide sobre el ámbito de la cocina, carta de productos y presentaciones finales. Asesor gastronómico del cliente.

Habilidades: Profesional Diplomado en Pastelería. Especializado en Bakery Norteamericana y Argentina. Profesional con buenos hábitos de trabajo.

Reporta a: Sponsor y Project Manager

#### **NOMBRE DEL ROL: Contador Público**

Será la persona responsable de relacionarse con AFIP (Inscripciones y pagos). También ayudara con la supervisión en las Inscripciones y Habilitaciones municipales. Es el Contador Personal del Sponsor y actuará como intermediario. Proporcionará toda la información administrativa que el equipo de proyecto llegara a necesitar.

Reporta a: Sponsor y Project Manager

#### **NOMBRE DEL ROL: Consultora / Gestor de Trámites**

La Gestoría de trámites con respecto a las inscripciones y habilitaciones correspondientes para el local, estarán a cargo de una Consultora de Arquitectos especializada en realizar dichas acciones.

La Consultora “HABILITA BS AS” cuenta con un cuerpo de profesionales habilitados en el Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo, con más de 35 años de experiencia.

#### Funciones

- Su principal función será la de buscar el local apropiado para la pastelería, respetando los requerimientos ya establecidos y pactados en el enunciado del alcance del proyecto.
- Confección y Gestión ante G.C.A.B.A de:
  1. Documentación necesaria para presentar en el GCABA
  2. Certificado de condiciones contra incendios
  3. Plano de emergencia y rol de evacuación
  4. Diseños de planos (instalaciones eléctricas, ventilaciones, planos del local, etc.)
  5. Obtención definitiva del certificado de habilitación y su libro de actas de inspecciones
  6. Registro de marca: Inscripción y seguimiento de la misma.

Reporta a: Coordinador del Proyecto y Contador Público

**NOMBRE DEL ROL: Estudio / Diseño de Interiores**

Funciones

- Su principal función será la de remodelar y poner en sintonía vintage el local, tanto en el interior como en el exterior del mismo (según requerimientos expresados en el enunciado del alcance)
- Deberá diseñar el estilo único para el local.
- Adquirir el mobiliario y las maquinas necesarias para el mismo

Reporta a: Coordinador del Proyecto

**NOMBRE DEL ROL: Estudio / Diseño Gráfico**

Funciones

- Su principal función será la de diseñar la imagen institucional del local: marca (isologotipo), manual de marca, Packaging, página WEB y la implementación de marca en el local y su mobiliario.
- Deberá gestionar la imprenta y la entrega del material en mano en el local
- Publicitar el evento de inauguración del local
- Servicio de fotografía tanto del producto, del local como del evento de inauguración.

Reporta a: Coordinador del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 9. MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Terminología	Frecuencia de comunicación	Código de elemento WBS
Iniciación del Proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto	Project Charter	Medio	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto	Documento Digital y vía email	Una sola vez	1.1.1 Project Charter
Iniciación del Proyecto	Datos preliminares sobre el alcance del proyecto	Scope Statement	Alto	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto	Documento Digital y vía email	Una sola vez	1.1.2 Scope Statement
Planificación del Proyecto	Planificación detallada del proyecto: alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones	Plan del Proyecto	Muy Alto	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto,	Documento Digital y vía email	Una sola vez	1.2 Plan del Proyecto
Estado del Proyecto	Estado actual (EVM), Progreso (EVM), pronóstico de tiempo y costo, problemas, pendientes	Informe de Performance	Alto	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto,	Documento impreso	Semanal	1.3 Informe del Estado del Proyecto
Coordinación del Proyecto	Información detallada de las reuniones de coordinación semanal	Acta de reunión	Alto	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto	Documento Digital y vía email	Semanal	1.4 Reunión de Coordinación Semanal
Cierre del Proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Cierre del proyecto	Medio	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto,	Documento Digital y vía email	Una sola vez	1.5 Cierre del Proyecto
Local	Información detallada del local elegido con sus respectivas remodelaciones	Informe	Alto	Consultora Habilita BS As Estudio Diseño	Sponsor, Coordinador del Proyecto,	Documento impreso y digital	Una sola vez	2.2 Local 3.1 Local

				de interiores	PM			
Habilitaciones y Permisos	Datos, estado actual y progreso de las inscripciones municipales	Informe Habilita BS AS	Alto	Consultora Gestoría de Trámites / Contador Público	Sponsor, Project Manager, Coordinador del Proyecto	Documento impreso y digital	En cada modificación	3.1.4 Habilitaciones
Proveedores	Acuerdos pactados	Contratos	Alto	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto	Documento impreso	Cada vez que se firme un nuevo contrato	2.1 Contrataciones 3.3.1 Compra materias primas 3.3.2 Compra utensilios
Recetarios y Productos	Recetarios con pesajes y costos unitarios. Fotos de productos finales	Recetarios con imágenes	Alto	Maestro Pastelero	Sponsor, Project Manager, Coordinador del Proyecto	Documento impreso y digital	Una sola vez	2.4.2 /2.4.3 Recetarios y productos finales
Comunicación y MKT	Brief de marca e imagen. Prototipos de Packaging. Diseño página WEB	Manual	Muy Alto	Project Manager Estudio DG	Sponsor, Coordinador del Proyecto	Documento impreso y digital	Una sola vez	2.3 Diseño y Comunicación 3.2 Diseño y Comunicación
Informe de Avance	Objetivos, productos esperados, análisis y resultados, conclusiones, sugerencias y/o recomendaciones	Informe Mensual	Medio	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto, Grupo cambios	Documento impreso	Mensual	1.3 Informes de estado
Informe Final del Servicio	Objetivos, productos esperados, análisis y resultados, conclusiones	Informe Final	Alto	Project Manager	Sponsor, Coordinador del Proyecto	Documento impreso	Una sola vez	1.5 Cierre del proyecto

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 10. MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Producto o servicio a adquirir	Código WBS	Tipo de contrato	Procedimiento de contratación	Forma de contactar proveedores	Requerimientos de estimaciones independientes	Área o Persona responsable de la compra	Manejo de múltiples proveedores	Cronograma de adquisiciones requeridas	
								Planificación Contratación	Adm. Contrato Cerrar Contrato
Contratación Consultora HABILITA BS AS	2.1.1	Contrato de precio fijo	- Solicitud de cotización - Revisión de cotización - Negociación de contrato - Firma de contrato	- Solicitud de información mediante email - Entrevistas - Coord. telefónicas	No	PM MS Consulting	No aplica	ENERO/16	15/02/16
Contratación Estudio Diseño de Interiores	2.1.2	Contrato de precio fijo	- Solicitud de cotización - Revisión de cotización - Negociación de contrato - Firma de contrato	- Solicitud de información mediante email - Entrevistas - Coord. telefónicas	No	PM MS Consulting	Lista de proveedores	ENERO/16	16/02/16
Contratación Estudio Diseño Gráfico	2.1.3	Contrato de precio fijo	- Solicitud de cotización - Revisión de cotización - Negociación de contrato - Firma de contrato	- Solicitud de información mediante email - Entrevistas - Coord. telefónicas	No	PM MS Consulting	Lista de proveedores	ENERO/16	18/02/16

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 11. CAMBIOS

### SOLICITUD DE CAMBIO N° 1

Tipo de cambio requerido			
Acción correctiva	X	Reparación por defecto	X
Acción preventiva		Cambio en el Plan de Proyecto	
Definición del Problema o Situación actual			
<p>Se detectó la falla en el funcionamiento del abatidor principal (freezer pastelero). Realiza un ruido fuerte en el motor y no enfría lo normal según manuales de fabricación. Sin esta maquina no se podrán realizar tortas que contengan mousses ni aquellas cremas que necesiten frio industrial para acelerar su periodo de coagulación en un periodo corto. La máquina es nueva. Sin uso. Posee su garantía de fabricación.</p>			
Descripción detallada del cambio solicitado			
<p>Al contar con la garantía de fabricación del producto y su respectivo embalaje, se solicitara el cambio del mismo al proveedor.</p> <p>Se solicitará que la maquina sea retirada del domicilio del local en el momento que traigan la maquina nueva.</p> <p>Se solicitará la instalación gratuita y la prueba de la misma en el local.</p>			
Razón por la que se solicita el cambio			
<p>El cambio es solicitado porque se identificó la falla en el funcionamiento del abatidor principal del local. Para entregar el local deben estar todas las maquinas en funcionamiento al 100%.</p>			
Efectos en el proyecto			
En el corto plazo		En el largo plazo	
Sin el abatidor no se podrán hacer las pruebas de algunas de las recetas planificadas para la carta final de productos.		El cambio deberá efectuarse dentro de las 72 hs de su denuncia y reclamo al proveedor.	

<b>Efectos en otros proyectos, programas, portafolios u operaciones</b>	
Ninguno	
<b>Efectos extra empresariales en clientes, mercados, proveedores, etc.</b>	
Reclamo al proveedor de la maquina por su mal funcionamiento y la renegociación gratuita de la nueva instalación.	
<b>Observaciones y comentarios adicionales</b>	
Este cambio no representa ningún tipo de incremento en el costo del proyecto. Se considera un factor de riesgo para la calidad del mismo por lo cual se procede al cambio total de la máquina.	
<b>Revisión del Comité de Cambios</b>	
Fecha de revisión	19/07/2016
Efectuada por	Marcelo Sliwkin PM
Resultados de revisión	Aprobado

## SOLICITUD DE CAMBIO N° 2

<b>Tipo de cambio requerido</b>			
Acción correctiva	X	Reparación por defecto	X
Acción preventiva		Cambio en el Plan de Proyecto	
<b>Definición del Problema o Situación actual</b>			
Se realizaron las pruebas de calidad de las siguientes materias primas: harina, azúcar, huevos, chocolate amargo, cítricos orgánicos y frescos y NO cumplen con los estándares de calidad requeridos por el Maestro Pastelero. No son frescos y generarían efectos secundarios en los productos manufacturados sin llegar a lograr los productos deseados.			
<b>Descripción detallada del cambio solicitado</b>			
Se solicita el cambio de proveedor para los siguientes productos: harina, azúcar, huevos, chocolate amargo, cítricos orgánicos y frescos. Se remarca la necesidad de darle prioridad a la calidad de las materias primas a la hora de la nueva elección.			

<b>Razón por la que se solicita el cambio</b>	
El cambio es solicitado porque se identificó que las materias primas mencionadas anteriormente NO son frescas y no cumplen con los parámetros de calidad que requieren para este proyecto pudiendo generar efectos secundarios en los productos manufacturados sin llegar a lograr los productos deseados.	
<b>Efectos en el proyecto</b>	
<b>En el corto plazo</b>	<b>En el largo plazo</b>
Demora en las prácticas de elaboración de los productos generando demoras en el armado de la carta final y en las presentaciones finales de los productos.	El cambio deberá efectuarse dentro de las 48 hs de aprobar el cambio.
<b>Efectos en otros proyectos, programas, portafolios u operaciones</b>	
Ninguno	
<b>Efectos extra empresariales en clientes, mercados, proveedores, etc.</b>	
Reclamo al proveedor por el no cumplimiento del contrato. Renegociación del contrato en cuestión.	
<b>Observaciones y comentarios adicionales</b>	
Como el alcance del proyecto solamente abarca la compra inicial de materias primas, el dinero será tomado de la reserva de contingencias calculadas previamente. Se considera un factor de riesgo para la calidad del proyecto por lo cual se procede al cambio de proveedor.	
<b>Revisión del Comité de Cambios</b>	
Fecha de revisión	25/08/2016
Efectuada por	Marcelo Sliwkin
Resultados de revisión	Aprobado

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 12. INFORME MONITOREO DE RIESGOS

RIESGOS ACTUALES POTENCIALES
<b>Revisión de Triggers para los riesgos identificados inicialmente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La detección de pequeños incumplimientos o signos de no calidad en los servicios contratados, se obtienen como resultado de las inspecciones en la recepción de las materias primas y materiales.</li> <li>- Los resultados de las inspecciones y controles son evaluados para todas las secciones del proyecto.</li> <li>- Las consultas informales se han realizado durante el desarrollo de las diferentes etapas.</li> </ul>
<b>Revisión y confirmación de probabilidad e impacto estimados inicialmente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesos y demoras en las Inscripciones municipales, se mantuvo estable la probabilidad a 0.50</li> <li>- Demoras en los trabajos de remodelación y decoración del local, aumentó su probabilidad a 0.75</li> <li>- Incumplimientos de contratos con proveedores, aumentó su probabilidad a 0.40</li> <li>- Aparición de plagas de insectos dentro del local, disminuyó la probabilidad a 0.30</li> <li>- Las materias primas no cumplen con el nivel de calidad estándar, se efectivizó (sucedió) por lo cual su índice de probabilidad excedió lo permitido. Se solicitó cambio y se aprobó el mismo.</li> <li>- Corte de suministro de gas debido al mal estado de las cañerías, se mantuvo estable la probabilidad a 0.70</li> <li>- Tensión de electricidad del local no es suficiente, disminuyó la probabilidad a 0.50</li> </ul>
<b>Revisión de adecuación de respuestas planificadas para los riesgos identificados inicialmente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la Consultora Habilita BS AS encargada de la Gestoría de trámites se les solicita un informe quincenal sobre la evolución de las inscripciones municipales y sus respectivas habilitaciones.</li> <li>- A los proveedores de materias primas se les renegocio los contratos por diferencias en los productos y uno de ellos fue modificado por no cumplir con los estándares mínimos de calidad</li> </ul>

puestos como requisito fundamental por parte del cliente.

- Se mantiene una comunicación y coordinación informal con todos los integrantes del equipo
- Se adecuo la instalación eléctrica a nuevo, dentro del local.
- Se confecciona un instructivo para la desinfección mensual del local.

#### **Revisión de planes de contingencia para los riesgos identificados inicialmente**

- Para los contratos se ha efectuado todos los planes de contingencia previstos.
- Para las modificaciones se presentaron sus solicitudes correspondientes, se evaluó el impacto y se reprogramaron las tareas aplicando acciones correctivas.

#### **Verificación de ejecución de respuestas planificadas**

- Se aplicaron las respuestas planificadas anteriormente.

#### **Solicitudes de cambio**

La solicitud de cambio N°1 solicitaba el cambio de la maquina “abatidor” por una nueva debido a un desperfecto de fabricación. Se ejecutó su garantía original de fabricación.

La solicitud de cambio N° 2 Solicitaba el cambio de proveedor de las siguientes materias primas: harina, azúcar, huevos, chocolate amargo, cítricos orgánicos y frescos por no cumplir con los parámetros de calidad necesarios para cumplir con el alcance del proyecto.

Todas las solicitudes fueron aceptadas, luego de analizar y evaluar la probabilidad de impacto de cada una de ellas.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

### 13. LOG DE ISSUES

N° de Ref.	Detalle						Seguimiento		
	Fecha	Prioridad	Estado	Descripción	Impacto	Plan de acción	Responsable	Conclusiones	Fecha de cierre
I - 01	JULIO 2016	ALTA	Cerrado	La verificación de bromatología se postergo debido a un nuevo requerimiento relacionado con la presentación de los productos finales para su análisis.	Si la demora es prolongada afectará el cronograma del proyecto.	Se coordina reunión entre MS Consulting y HABILITA BS AS	PM	Se definieron los alcances y se resolvió por realizar el trámite de bromatología como urgente abonando el sellado correspondiente.	SEPTIEMBRE 2016
I - 02	ABRIL 2016	ALTA	Cerrado	Las nuevas mesadas de acero inoxidable son más anchas que las existente por los bordes superiores	Se deberá romper la pared lateral modificando la ubicación de los muebles. Esto generaría aumento en los costos y cambios en el cronograma	Se coordina reunión con el cliente y el Estudio de DI para negociar los cambios	PM Estudio DI	Se resolvió modificar solamente el sector de mesadas y bachas evitando modificar la pared lateral.	JUNIO 2016
I - 03	JULIO 2016	ALTA	Cerrado	Las materias primas que se compraron no cumplen con la calidad requerida por el cliente	La no aceptación del entregable 3.3.1 compra de materias primas.	Se coordina reunión con el maestro pastelero para buscar nuevo proveedor	PM Maestro Pastelero	Se optó por cambiar de proveedor. Se aprobó incrementar los gastos en MP en un 5%	AGOSTO 2016
I - 04	ABRIL 2016	MEDIA	Abierta	Los vecinos del edificio denunciaron la obra por ruidos molestos	Si se paran la obras generarían una demora y una modificación del cronograma de tareas	Se coordina reunión con los vecinos y la diseñadora de interiores para implementar un cronograma de horas de trabajo	PM Estudio DI	Se resolvió hacer las tareas de mayor ruido a partir de las 11.00 hs hasta las 16.00hs. No genera cambios en el cronograma	MAYO 2016

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

**14. LINEA BASE  
MODIFICADA**

**INICIAL Y LINEA BASE**

LINEA BASE LOLET Sweet Bakery											
Actividad EDT	\$ (Pesos)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Iniciación	800	100% (800)									
Plan de Proyecto	5000	60% (3000)	40% (2000)								
Informes de Estado	1000	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)
Reuniones semanales	2000	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)
Cierre del Proyecto	500										100% (500)
Contrataciones	57.300		100% (57.300)								
Contratar Local	58.500			100% (58.500)							
Diseñar planos	12.000			10% (1200)	90% (10.800)						
Selecc. y Adq. Maq. y mob.	133.450					100% (133.450)					
Diseño de marca	3500		50% (1750)	50% (1750)							
Diseño de packaging	2600			80% (2080)	20% (520)						
Diseño Pagina WEB	1500				90% (1350)	10% (150)					
Producto final (planificación)	1000		50% (500)	50% (500)							
Remodelación y decoración	156.000				10% (15.600)	45% (70.200)	45% (70.200)				
Instalación maq. Y mob.	1000						10% (100)	90% (900)			
Habilitaciones	15.000							33% (5000)	33% (5000)	33% (5000)	
Aplicar marca Local	2500							100% (2500)			
Aplicar marca Packaging	15000				100% (15.000)						

Registrar Marca	1500			100% (1500)							
Fotos Productos	4000								100% (4000)		
Página WEB	15000								100% (15.000)		
Materias Primas	7500							100% (7500)			
Utensilios	19500					100% (19.500)					
Producto Final	2000							100% (2000)			
Organizar evento	7600									50% (3800)	50% (3800)
Evento	8600										100% (8600)
Cierre	4800										100% (4800)
<b>Planeado Parciales</b>	<b>539.150</b>	<b>4100</b>	<b>61.850</b>	<b>65.830</b>	<b>43.570</b>	<b>223.600</b>	<b>70.600</b>	<b>18.200</b>	<b>24.300</b>	<b>9100</b>	<b>18000</b>
<b>Planeado Acumulado</b>		<b>4100</b>	<b>65.950</b>	<b>131.780</b>	<b>175.350</b>	<b>398.950</b>	<b>469.550</b>	<b>487.750</b>	<b>512.050</b>	<b>521.150</b>	<b>539.150</b>

LINEA BASE MODIFICADA LOLET Sweet Bakery											
Actividad EDT	\$ (Pesos)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Iniciación	800	100% (800)									
Plan de Proyecto	5000	60% (3000)	40% (2000)								
Informes de Estado	1000	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)
Reuniones semanales	2000	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)
Cierre del Proyecto	500										100% (500)
Contrataciones	57.300		100% (57.300)								
Contratar Local	58.500			100% (58.500)							
Diseñar planos	12.000			10% (1200)	90% (10.800)						
Selecc. y Adq. Maq. y mob.	133.450					100% (133.450)					
Diseño de marca	3500		50% (1750)	50% (1750)							
Diseño de packaging	2600			80% (2080)	20% (520)						
Diseño Pagina WEB	1500				90% (1350)	10% (150)					
Producto final (planificación)	1000		50% (500)	50% (500)							
Remodelación y decoración	156.000				10% (15.600)	45% (70.200)	45% (70.200)				
Instalación maq. Y mob.	1000						10% (100)	90% (900)			
Habilitaciones	15.000							33% (5000)	33% (5000)	33% (5000)	
Aplicar marca Local	2500							100% (2500)			
Aplicar marca Packaging	15000				100% (15.000)						
Registrar Marca	1500			100% (1500)							
Fotos Productos	4000								100% (4000)		
Página WEB	15000								100%		

									(15.000)		
Materias Primas	7500							100% (7500)			
Utensilios	19500					100% (19.500)					
Producto Final	2000							100% (2000)			
Nuevo Testeo de calidad x cambio MP	500								100% (500)		
Organizar evento	7600									50% (3800)	50% (3800)
Evento	8600										100% (8600)
Cierre	4800										100% (4800)
<b>Planeado Parciales</b>	<b>539.150</b>	<b>4100</b>	<b>61.850</b>	<b>65.830</b>	<b>43.570</b>	<b>223.600</b>	<b>70.600</b>	<b>18.200</b>	<b>24.800</b>	<b>9100</b>	<b>18000</b>
<b>Planeado Acumulado</b>		<b>4100</b>	<b>65.950</b>	<b>131.780</b>	<b>175.350</b>	<b>398.950</b>	<b>469.550</b>	<b>487.750</b>	<b>512.550</b>	<b>521.650</b>	<b>539.650</b>

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 15. REPORTE DE PROGRESO (Informe de avance)

### RESUMEN DEL ESTADO DEL PROYECTO

FECHA: OCTUBRE 2016

Porcentaje Completo del Proyecto: 99%

### Semáforo de estados

VERDE	Estado normal
AMARILLO	Estado normal con controles
ROJO	Estado de alerta

Alcance	Cronograma	Costos	Riesgos	Calidad
---------	------------	--------	---------	---------

El proyecto se encuentra completo en un 99% de sus actividades. El ALCANCE no ha sufrido variaciones ya que era fundamental respetarlo desde el inicio y cumplir con sus objetivos. El COSTO sufrió un incremento debido al cambio de materias primas por problemas con respecto a la calidad de las mismas. No cumplían con los parámetros de calidad establecidos por el Maestro Pastelero. Por lo cual se renegocio el contrato con el proveedor y se tuvo que realizar nuevamente las pruebas de calidad de los productos finales ocasionando nuevos gastos. (Ver anexos materias primas).

El CRONOGRAMA del proyecto ha sufrido cambios en la duración es por eso que se encuentra en color amarillo por los riesgos e issues detectados. A raíz del cambio de una de las máquinas de la cocina (abatidor) el cronograma del proyecto se vio incrementado en 15 días laborables. Es metodología de la consultora, mantener el alerta en el cronograma por los cambios detectados. El tiempo

La Gestión de los riesgos está en estado normal con sus respectivos controles para mitigar cualquier nueva amenaza que surja durante la ejecución del proyecto.

Los cambios aprobados y ya ejecutados se relacionan con el objetivo CALIDAD. Es prioridad junto al ALCANCE mantenerlos bajo control hasta el final del proyecto.

Las modificaciones mencionadas se pueden observar en los cuadros de líneas bases del punto anterior (14. Líneas Bases)

## Resumen del desempeño del proyecto

El desempeño del proyecto es muy satisfactorio.

Los costos que se incrementaron hasta la fecha fueron los siguientes:

- Cambio de proveedor de materias primas (Reserva de contingencia)
- Sellados por tramite con carácter de urgencia (Reserva de Gerencia)

Uso de la reserva de contingencias: \$1000

## Cambios – Issues - Riesgos



### **Issues**

Fueron resueltos por el equipo del proyecto llegando siempre a una solución respetando los requerimientos del proyecto. Hasta la fecha la mayor dificultad se encontró en la zona de la cocina y su remodelación.

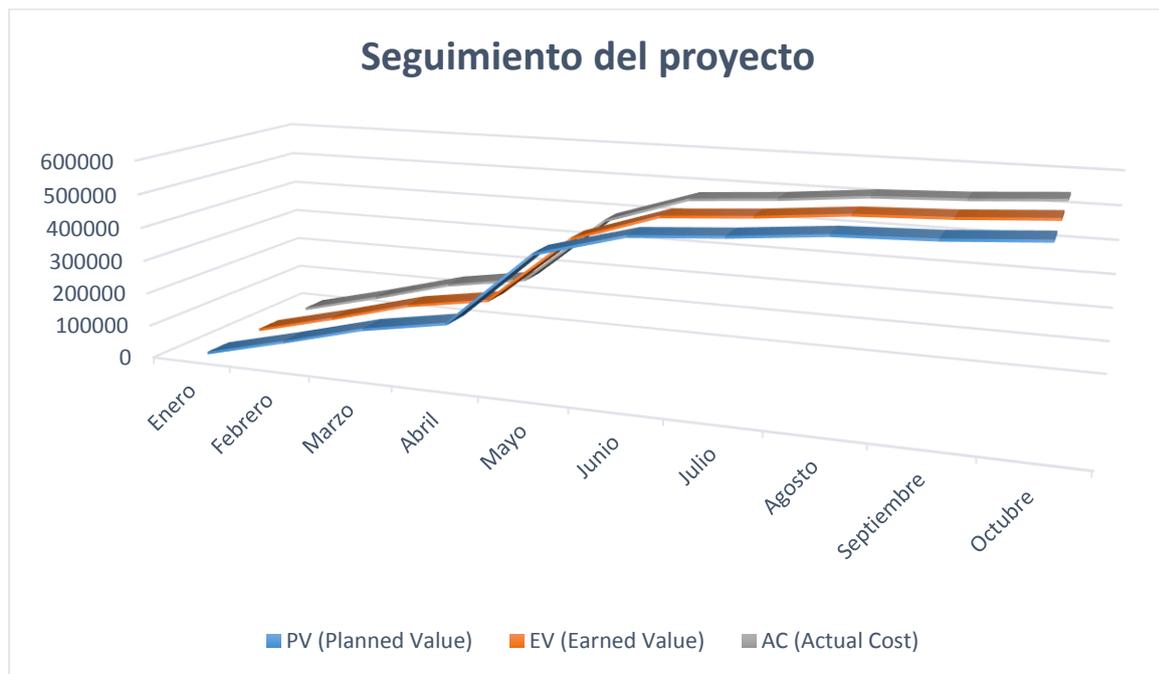
### **Riesgos**

Riesgos más relevantes que puedan afectar el desempeño futuro y se controlaron estrictamente:

- ∂ Demora en las inscripciones y habilitaciones municipales
- ∂ Calidad en las materias primas

## Seguimiento del proyecto mediante Earned Value (Valor Ganado)

MS Consulting utiliza esta metodología para medir el rendimiento del proyecto con respecto a su línea base inicial. De esta manera se detectan posibles desviaciones de costo y tiempo del proyecto.



**CPI: 0,99:** Determina cuan eficiente es el proyecto en términos de costo. NORMAL

**SPI: 1:** Determina cuan eficiente es el proyecto en términos de plazo. NORMAL

**CV: -500:** Es la diferencia medida en valor presupuesto.

**SV: 0:** Diferencia en los trabajos realizados y los programados.

(Ver archivo excel)

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

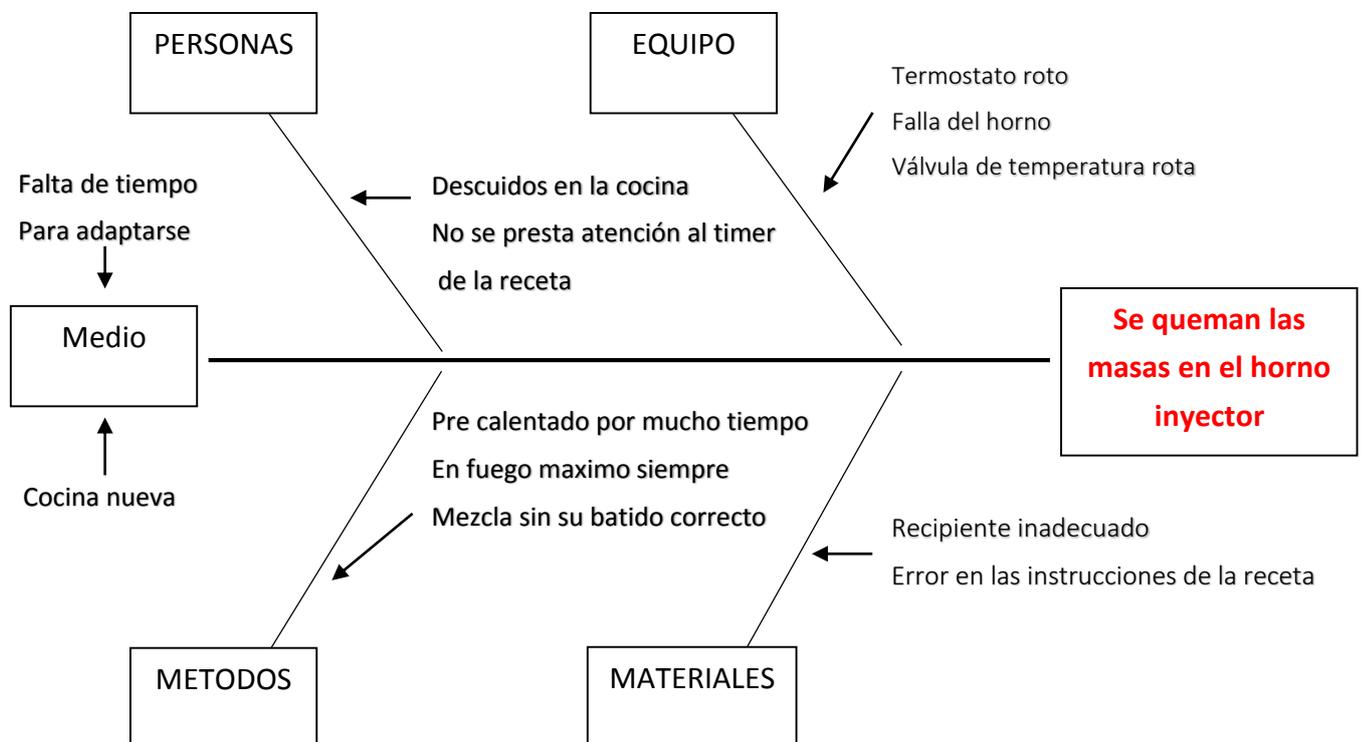
## 16. CAUSAS DE PROBLEMAS

### A) Técnica “los 5 por qué”

Problema: Las nuevas mesadas de acero inoxidable son más anchas que las ya existentes en la cocina.

1. *¿Por qué?* – Tiene bordes más anchos y con terminaciones en 3D. (Primer *¿Por qué?*)
2. *¿Por qué?* – Se eligió el modelo por su aspecto innovador (Segundo *¿Por qué?*)
3. *¿Por qué?* – La planificación no especificaba molduras en la mesada. (Tercer *¿Por qué?*)
4. *¿Por qué?* – El costo era adecuado al presupuesto (Cuarto *¿Por qué?*)
5. *¿Por qué?* – Mantenía la tendencia vintage del local. (Quinto *¿Por qué?*, una de las causas)

### B) Diagrama de Ishikawa (espina de pescado)



CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 17. CONTRATACIONES

### A) Contrato modelo para el Servicio de Armado de Páginas WEB

Entre los suscritos APELLIDO, NOMBRE D.N.I. .... mayor de edad, domiciliado en la ciudad de "CIUDAD", identificado como aparece al pie de su firma, obrando en su carácter de Representante Legal de RAZON SOCIAL DE EMPRESA CONTRATISTA, debidamente autorizado, quien para los efectos del presente contrato se denominará EL CONTRATANTE y por la otra parte, NOMBRE DEL CLIENTE DNI DEL CLIENTE, mayor de edad, en representación de RAZON SOCIAL DEL CLIENTE, y que en adelante se denominará EL CONTRATISTA hemos celebrado el presente contrato que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Objeto del Contrato. EL CONTRATISTA se compromete a ejecutar por su cuenta y riesgo y con total autonomía administrativa, con sus propios medios y bajo su responsabilidad la prestación del servicio de diseño y desarrollo del sitio web de EL CONTRATANTE en un plazo no superior a veinte (20) días hábiles a partir de haber recibido todo el material e información requerida para el desarrollo del sitio web. El sitio web incluye DETALLE COMPLETO DEL SERVICIO QUE SE LE OFRECE DETALLANDO LOS LINKS.

**SEGUNDA:** Valor del contrato – EL CONTRATANTE pagará a EL CONTRATISTA la suma de VALOR A PAGAR por el valor total de los servicios contratados, determinados en la cláusula primera del presente contrato. Este valor no incluye el impuesto de valor agregado IVA el cual equivale al 21 % del total del contrato.

**TERCERA:** Forma de pago – EL CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA el precio pactado de la siguiente manera: Un anticipo del 50% a la firma del presente contrato y el saldo, es decir 50% restante una vez que EL CONTRATISTA de cumplimiento al objeto del presente contrato.

**CUARTA:** Sanción por incumplimiento del trabajo contratado – EL CONTRATISTA pagará a EL CONTRATANTE una suma equivalente al 0.5% del valor total del contrato por cada día de demora en la entrega de la obra contratada hasta por un monto del diez por ciento (10%) del valor total del contrato, suma que descontará EL CONTRATANTE de los saldos impagos del presente contrato o de las sumas que le adeude a EL CONTRATISTA.

**QUINTA:** Sanción por incumplimiento del pago – EL CONTRATANTE pagará a EL CONTRATISTA una suma equivalente al 0.5 % del valor total del contrato por cada día de mora en el pago oportuno de los servicios contratados, suma que adicionará EL CONTRATISTA al dinero que le adeude EL CONTRATANTE.

**SEXTA:** Obligaciones del Contratista. EL CONTRATISTA además de las obligaciones que le corresponden por el objeto, la naturaleza del contrato y por la ley, adquiere las siguientes: a.) Dedicar su capacidad intelectual para la ejecución del objeto del contrato y en especial a tener reserva absoluta de la información suministrada para ejecutar la labor encomendada, además se compromete a mantener la exclusividad del diseño de la página web b.) Entre el personal que emplee EL CONTRATISTA para la ejecución del presente contrato y EL CONTRATANTE no existirá ningún vínculo jurídico laboral o contractual, por lo tanto el pago de los salarios y prestaciones sociales e indemnizaciones a que haya lugar serán de responsabilidad y cargo del CONTRATISTA.

**SEPTIMA:** Obligaciones del Contratante. EL CONTRATANTE además de las obligaciones que le corresponden por el objeto, la naturaleza del contrato y por la ley se obliga a lo siguiente: Suministrar todo el contenido e información necesaria para llevar a cabo el diseño del sitio WEB en mención, además se compromete a efectuar oportunamente el pago del anticipo y del saldo a la entrega a satisfacción de ambas partes de la labor contratada. EL CONTRATISTA se reserva el derecho de publicar en Internet el sitio web hasta haber recibido el pago total por los servicios prestados.

**OCTAVA:** Terminación unilateral o Suspensión por parte del Contratante. EL CONTRATANTE, podrá dar por terminado o suspender unilateralmente el presente contrato en los siguientes casos: a.) Por incumplimiento del CONTRATISTA en los plazos de la ejecución o de las condiciones y calidades técnicas y de presentación de los servicios objeto del presente contrato. b.) Cuando las condiciones económicas y financieras de la empresa así lo exijan. Para este efecto EL CONTRATANTE dará aviso escrito a EL CONTRATISTA señalando la fecha de terminación o suspensión del contrato y procederá a tomar posesión del contrato en el estado en que se encuentra y a efectuar su liquidación si a ello hubiere lugar. PARAGRAFO 1 : En caso de terminación unilateral o suspensión del contrato por parte de EL CONTRATANTE, EL CONTRATISTA reembolsará como máximo el veinte por ciento (20%) del anticipo pagado a la firma del contrato, sin que por ello haya lugar a futuras obligaciones para EL CONTRATISTA con el CONTRATANTE.

**NOVENA:** Terminación unilateral o Suspensión por parte del Contratista. EL CONTRATISTA, podrá dar por terminado o suspender unilateralmente el presente contrato en los siguientes casos: a.) Por incumplimiento del CONTRATANTE en los pagos pactados en el presente contrato. Para este efecto EL CONTRATISTA dará aviso escrito a EL CONTRATANTE señalando la fecha de terminación del contrato y procederá a tomar posesión del contrato en el estado en que se encuentra y a efectuar su liquidación si a ello hubiere lugar. b.) En caso de que EL CONTRATANTE no haya entregado el material e información requeridos para el desarrollo del sitio web, en los cinco (5) días hábiles siguientes a la firma de este contrato. PARAGRAFO 1: En caso de terminación unilateral o suspensión del contrato por parte de EL CONTRATISTA, EL CONTRATANTE se obliga a pagar la totalidad del valor del contrato además de la sanción por incumplimiento del pago especificada en el presente contrato. PARAGRAFO 2: EL CONTRATISTA queda exonerado de responsabilidad por el incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones o por la demora en la satisfacción de cualquiera de las prestaciones a su cargo, cuando tal incumplimiento sea consecuencia o resultado de circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito, debidamente comprobadas, en los términos de la ley argentina. EL CONTRATISTA podrá suspender temporalmente el presente contrato en este caso y podrá reiniciar el mismo, de común acuerdo con el CONTRATANTE, una vez que esté en capacidad de continuar la labor objeto del presente contrato.

**DECIMA:** Cesión del contrato. El presente contrato se celebra en consideración a los conocimientos y habilidades del CONTRATISTA y, por consiguiente, no podrá cederlo ni delegar la dirección y ejecución de la obra a persona natural o jurídica alguna sin autorización previa y por escrito de EL CONTRATANTE; si EL CONTRATISTA llegare a subcontratar la ejecución total o parcial del presente contrato, asumirá la totalidad de los riesgos sin que el silencio de EL CONTRATANTE implique modificación, exoneración, o novación de sus obligaciones.

**DECIMA PRIMERA:** Derechos de autor. EL CONTRATANTE incondicionalmente garantiza que todos los elementos de texto, gráficos, fotos, diseños y marcas registradas entregadas al CONTRATISTA para que sean incluidos en este proyecto son de su propiedad o que EL CONTRATANTE tiene permiso por escrito de sus propietarios para hacer uso de estos, quedando EL CONTRATISTA libre de cualquier responsabilidad o reclamo por parte de sus propietarios. En caso de requerir imágenes, ilustraciones, animaciones, y/o cualquier otro elemento gráfico, este podrá ser suministrado utilizando archivos propios de EL CONTRATISTA, archivos de uso libre bajo licencias públicas, o produciendo las piezas requeridas, en cuyo caso se cobrarán como adicional al presente contrato. Todos los proyectos llevarán por escrito los créditos que corresponden al CONTRATISTA como diseñadores de estos con un enlace a su website. EL CONTRATISTA tendrá el derecho de mantener una copia de este proyecto para ser exhibido como muestra de sus servicios y ser incluido en su portafolio. EL CONTRATISTA retiene incondicionalmente sus derechos de propiedad intelectual, incluyendo los derechos de invención y derechos de autor sobre el diseño contratado, los bocetos presentados y todas las fotografías realizadas específicamente para incluir en el sitio web.

**DECIMA SEGUNDA:** Información confidencial. Las partes reconocen que en virtud de este contrato, es posible que tengan mutuamente acceso a información confidencial manejada por ellas. La información confidencial quedará limitada a los programas, a los términos y los precios pagaderos

bajo el presente contrato, así como a toda información claramente identificada como confidencial.

**PARAGRAFO 1:** No se considerará confidencial la siguiente información. a.) Aquella que sea del dominio público o entre a ser del mismo durante la vigencia del contrato, de otro modo que no sea por acto u omisión de la otra parte. b.) La que se encuentre bajo la posesión legal de la otra parte previamente a su revelación, siempre y cuando no se hubiere obtenido directa, ni indirectamente, de la parte que la revela. c.) La que se revele legalmente a la otra parte por una tercera persona que no se encuentre limitada para el efecto.

**PARAGRAFO 2:** Las partes convienen en mantener la confidencialidad de la información que tenga tal carácter para la otra parte, durante la vigencia de este contrato y por un período de dos (2) años después de la terminación del mismo. Las partes convienen en no poner a disposición de ninguna tercera persona parte la INFORMACIÓN CONFIDENCIAL de la otra parte para ningún propósito diferente al objeto del presente contrato.

**DECIMA TERCERA:** Aprobaciones de diseño y modificación. Para la aprobación de diseño y apariencia del sitio web, EL CONTRATISTA presentará hasta un máximo de tres (3) bocetos iniciales, de los cuales EL CONTRATANTE deberá definir uno de éstos, el cual servirá como patrón básico para la elaboración de todas las páginas del website. La modificación consiste en realizar hasta dos (2) cambios menores durante el período de diseño estipulado, en cada una de las páginas. Las modificaciones están limitadas a pequeños cambios en oraciones o párrafos de texto, a sustituir fotografías por otras del mismo formato y actualizar enlaces externos a otras páginas web.

**DECIMA CUARTA:** Régimen legal supletorio y jurisdiccional. El presente contrato estará sujeto en sus efectos a las normas civiles y comerciales propias de su naturaleza en Argentina, el juez competente para conocer de las controversias derivadas de los contratos y de los procesos de ejecución o cumplimiento será el de la jurisdicción penal ordinaria.

**DECIMA QUINTA:** Perfeccionamiento. El presente contrato se entiende perfeccionado con la suscripción del mismo por las partes. Por razones de seguridad y prevención de falsificación o suplantación de identidad, este contrato solo puede declararse válido y perfeccionado, a partir del momento de la firma e impresión de la huella dactilar, tanto de EL CONTRATISTA como de EL CONTRATANTE.

**DECIMA SEXTA:** Solución de controversias. Las diferencias que surjan en el desarrollo del contrato, se solucionarán en forma ágil y rápida. Para tal efecto, al surgir las diferencias acudirán al empleo de los mecanismos de solución de controversias contractuales previstos en la ley argentina y a la conciliación, amigable composición y transacción. Las partes podrán pactar que las diferencias de carácter exclusivamente técnico se sometan al criterio de expertos designados directamente por ellas o que se sometan al parecer de un organismo consultivo del Gobierno, al de una asociación profesional o a un centro docente universitario o de enseñanza superior. La decisión adoptada será definitiva.

**DECIMA SEPTIMA:** Prórroga del Contrato. En caso de no poder cumplir el plazo pactado, EL CONTRATISTA se obliga a solicitar por escrito la adición de plazo debidamente sustentada, con dos días calendario anteriores a la fecha de vencimiento del plazo de ejecución.

**DECIMA OCTAVA:** Liquidación del Contrato. Este contrato podrá ser objeto de liquidación de común acuerdo por las partes contratantes, procedimiento que se efectuará dentro del término fijado en el pliego de condiciones o términos de referencia o, en su defecto, a más tardar antes del vencimiento de los dos (2) meses siguientes a la finalización del contrato o a la expedición del acto administrativo que ordene la terminación, o a la fecha del acuerdo que la disponga. También en esta etapa las partes acordarán los ajustes, revisiones y reconocimientos a que haya lugar. En el acta de liquidación constarán los acuerdos, conciliaciones y transacciones a que llegaren las partes para poner fin a las divergencias presentadas y poder declararse a paz y salvo. Para constancia, se suscribe el presente contrato, en CIUDAD a los ## días del mes de MES de AÑO.

B) Contrato modelo para el Servicio de DISEÑO GRÁFICO



.....,..... de..... 20...

Manual de gráfica y artes visuales

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS GRÁFICOS**

En Santiago, a fecha....., reunidos de una parte D. .... En nombre y representación de..... domiciliada en..... (en adelante, "EL CLIENTE"), y de la otra D..... RUT: ....., domiciliada en..... (en adelante, "EL DISEÑADOR")

Se reconocen con la capacidad suficiente para contratar y obligarse, y manifiestan haber alcanzado un acuerdo para establecer un contrato de prestación de servicios profesionales para el diseño de..... de acuerdo con los Anexos a este Contrato:

- 1) Plan de Proyecto por Fases.**
- 2) Protección de la obra. Derechos de autor.**
- 3) Condiciones económicas y forma de pago.**

Y en prueba de conformidad, firman el presente documento por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en el lugar y fecha al principio indicados.

Por el cliente:

Por el diseñador:

D.....

D.....

(Nombre comercial del Cliente)

Nombre del Diseñador

## Anexo 1

### Plan de Proyecto por Fases.

#### Primero: Objetivo.

Creación de..... que será(n) utilizada(s) y/o reproducida(s) en las siguientes aplicaciones o formatos:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

#### Segundo: Plan de Proyecto por Fases.

- **Fase 1:** Propuestas a nivel de croquis, para definición y corrección.

Duración estimada: ..... días. (Fecha entrega: .....)

- **Fase 2:** Desarrollo de obra final

Duración estimada: ..... días. (Fecha entrega: .....)

- **Fase 3 (eventual):** correcciones y/o ajustes sobre obra final

Duración estimada: ..... días. (Fecha entrega: .....)

## Anexo 2

### Protección de la obra. Derechos de autor.

**Primero:** EL DISEÑADOR es el creador de los diseños objeto del presente contrato, siendo por ende el titular de los derechos de autor sobre esta obra, de conformidad a lo dispuesto en el artículo primero de la Ley 17.336 de Propiedad Intelectual. Sin perjuicio que la inscripción de la citada obra no es requisito para su existencia y validez, EL DISEÑADOR podrá registrarla a su nombre en el Registro de Marcas Nacional.

**Segundo:** Por el presente acto el diseñador, encontrándose facultado para ello, confiere licencia a EL CLIENTE para hacer uso de la obra señalada en el anexo primero, durante el plazo de..... años a partir de esta fecha.

**Tercero:** La licencia de uso conferida por el presente acto, es de uso personal e intransferible del usuario. En consecuencia, el usuario no podrá, sin autorización previa del administrador, ceder dicha a licencia a terceros, explotarla, arrendarla, ni ejecutar acto alguno sobre ella, distinto de los usos señalados en el anexo 1.

**Cuarto:** si la obra se utiliza fuera del plazo señalado en la cláusula segunda de este anexo, la presente licencia se entenderá renovada por el mismo período ya señalado, debiendo proceder al pago de nuevos aranceles en la forma prevista en el anexo tercero.

**Quinto:** EL CLIENTE podrá presentar una solicitud de marca comercial, patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial o demás derechos contemplados en la Ley 19.039 de Propiedad Industrial, que de alguna forma se vincule con la obra descrita en el anexo primero, lo cual no implica de ninguna forma la cesión total o parcial de los derechos de autor sobre la obra descrita en el anexo primero.

**Sexto:** EL CLIENTE, reconociendo los derechos de autor de los diseños objeto de este Contrato, y sin perjuicio de la licencia contemplada en la cláusula segunda, permitirá a EL DISEÑADOR como creador de la obra manifestar públicamente y divulgar su participación en el proyecto objeto de este contrato. Asimismo y cuando los compromisos comerciales no lo impidan, en virtud del derecho moral contemplado en los artículos 14 y siguientes, EL CLIENTE mencionará en forma expresa la participación o autoría de EL DISEÑADOR como colaborador en la creación del Proyecto y del o los producto/s derivado/s del mismo.

### **Anexo 3**

#### **Condiciones económicas y forma de pago.**

**Primero:** EL CLIENTE pagará a EL DISEÑADOR un total de \$..... líquidos, divididos en dos instancias de pago: un porcentaje equivalente al 50% del total en adelanto (previo al inicio de cualquier tarea), y el porcentaje restante a contra entrega, o en un máximo de 30 días contados a partir de la fecha de término total del encargo (obra final).

**Segundo:** Los croquis señalados en la Fase 1 del Anexo 1 de este contrato no tendrán costo alguno para EL CLIENTE, excepto en el siguiente caso:

- Si las correcciones o modificaciones a petición de EL CLIENTE exceden un máximo de..... instancias de corrección. A partir de esta última instancia de corrección gratuita, cada nuevo croquis o corrección tendrá un valor adicional de UF..... líquidos.

**Tercero:** La Fase 3 del Anexo 1 involucra un máximo de..... instancias de corrección gratuitas. A partir de esta última, cada nuevo ajuste tendrá un valor adicional de UF..... líquidos. Cualquiera sea el caso, la aprobación final por parte de EL CLIENTE –ergo, el término del proyecto- no podrá exceder las..... semanas desde la firma de este contrato.

## Anexo 4

### Cláusulas sobre cancelación o interrupción de proyecto. *Kill fee*.

**Primero:** si EL CLIENTE opta por desistir de los servicios de EL DISEÑADOR antes de que este último entregue la obra final, se entenderá como *kill fee* (o pago por cancelación y/o interrupción de proyecto) el monto en anticipo mencionado en el punto Primero del Anexo 3, más un pago adicional por los gastos en que se incurra una vez comenzado el proyecto, si es que los hubo (p. ej.: arriendo de estudios, compra de insumos, gastos de traslación, etc.)

**Segundo:** en caso de cancelación abrupta del proyecto o de que EL CLIENTE opte por desistir de los servicios de EL DISEÑADOR, las dos partes que firman este contrato aceptan que:

- Todos los materiales entregados a EL CLIENTE (en relación al proyecto específico) deben ser devueltos a EL DISEÑADOR
- Cualquier uso no autorizado que EL CLIENTE haga de toda obra entregada hasta la fecha de cancelación o interrupción del proyecto implicará pago adicional o acciones legales.
- EL DISEÑADOR conservará los diseños originales, archivos digitales o material de almacenamiento (discos, etc.) desarrollados para el proyecto.

**Tercero:** tan pronto EL DISEÑADOR entregue a EL CLIENTE la obra final, se entiende que el proyecto ha sido ejecutado a cabalidad y de conformidad con los requerimientos solicitados, por tanto ya no cabe desistir de los servicios de EL DISEÑADOR, y corresponde el pago total indicado en el punto Primero del Anexo 3.

*Revisado por:*

*Andrés Fernando Grunewaldt Cabrera, abogado del Estudio Silva & Cía.*

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 18. LECCIÓN APRENDIDA N° 1

FASE	ENTREGABLE
2.2 Local	2.2.1 Selección del local
<b>Temas de referencia</b>	
Características mínimas que debe tener un local para pastelería	
<b>Descripción del entregable</b>	
<p>El entregable <b>2.2.1 Selección del local</b> consiste en localizar y alquilar el local comercial que mejor se adapte a las necesidades de nuestro cliente.</p>	
<b>Descripción de las causas</b>	
<p>En el primer intento de planificar la posible búsqueda de local no se tuvieron en cuenta las características obligatorias que está exigiendo en la actualidad el GCBA para la apertura de locales gastronómicos (panaderías/confiterías). Si no se cumplían con los siguientes requerimientos existía una alta probabilidad de que no aprobaran los permisos y habilitaciones municipales y de bromatología.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector de elaboración puede estar incluido en el sector de venta pero separado por una mampara vidriada.</li> <li>• Si trabajan 1 o 2 personas la superficie debe ser de 9m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 2.50m y una altura de 2.40m. Si trabajan más de 2 personas debe tener como mínimo 16m<sup>2</sup>, lado mínimo de 3m y altura de 3m.</li> <li>• Debe poseer un local sanitario con un inodoro y un lavabo.</li> <li>• Depósitos: de harina que puede ser un recipiente tapado hasta 5 bolsas. Un depósito de envases vacíos y otro de materias primas con conservadora de frío para productos perecederos.</li> <li>• Habrá ventilación natural en local y sector de elaboración, este último poseerá malla metálica para prever el ingreso de pájaros o insectos cuando se encuentre la ventana abierta.</li> <li>• El artefacto cocina deberá tener campana extractora con salida de humos a los 4 vientos.</li> <li>• El sector de elaboración deberá contar con sus muros revestidos con material lavable (cerámico, azulejos o pintura sintética) hasta los 2m.</li> <li>• El local tiene que tener una pileta de lavar provista de agua caliente y fría.</li> </ul> <p>Otro punto a tener en cuenta es la elección del barrio. No todas las calles de los barrios están habilitadas para la apertura de este tipo de locales.</p>	

## CONTROL DE VERSIONES

### Acciones correctivas tomadas

Se contrató a una consulta especializada en búsqueda de locales comerciales y sus respectivas habilitaciones municipales.

### Razonamiento detrás de las acciones

Se optó por contar con profesionales especializados en el tema ya que su experiencia previa nos va a facilitar las diligencias municipales y a su vez acelerar la búsqueda del local.

### Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos de este nuevo procedimiento han sido satisfactorios. El local adquirido es el indicado para el proyecto

### Lección aprendida

La búsqueda de locales ya sea para alquilar o comprar será tercerizado a consultoras especializadas, salvo que sean provistos por el cliente.

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## **19. PLAN DE TRANSFERENCIA**

Este plan documenta formalmente el proceso para la transición de los manuales que se generaron durante la ejecución de proyecto y son fundamentales para el buen funcionamiento del local a futuro.

Documentos a entregar al cliente:

- ∂ Manuales técnicos de todas las máquinas de la cocina de pastelería
- ∂ Manual de Seguridad e Higiene actualizados según la normativa vigente en la República Argentina
- ∂ Recetarios completos con costos y pesajes
- ∂ Manual de marca Lolet
- ∂ Contrato de locación del local
- ∂ Contrato con los proveedores de materias primas
- ∂ Registro de marca: Proceso de inscripción (el certificado final se retira en 1 año)
- ∂ Contrato con la imprenta del Packaging
- ∂ Todo lo relacionado a la Habilitación del local e inspecciones de bromatología

Este proceso de transición se hará entre el PM de MS Consulting, el cliente y dueño de Lolet y el Maestro Pastelero a cargo de la cocina.

Para este proceso se contempla como supuesto que tanto el dueño de Lolet como su maestro pastelero están dispuestos a procesar la información necesaria para llevar adelante la Bakery boutique.

Para esta transición, la transferencia de conocimiento se producirá durante la totalidad de un día completo de trabajo. La transferencia de conocimientos se llevará a cabo a través de una reunión en el local Lolet.

Una vez que el cliente ha aceptado formalmente la transición, la lista de verificación y la documentación serán firmados y aceptados por el PM del proyecto y el cliente. El último paso es la aceptación oficial y firma del representante oficial de contrataciones de MS Consulting. Es sólo después de todas estas aprobaciones y firmas están en su lugar que la transición se considerará completa.

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha

## 20. ACTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO

<b>NOMBRE DEL CLIENTE O SPONSOR</b>	
CLIENTE: LOLET SWEET BAKERY	
<b>DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL</b>	
<p>Por la presente se deja constancia que el Proyecto LOLET SWEET BAKERY BOUTIQUE EN LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES a cargo de la Consultora MS Consulting SA, ha sido aceptado y aprobado por los accionistas de LOLET SA, damos constancia por la presente que el proyecto ha sido culminado exitosamente.</p> <p>El proyecto comprendía la entrega de los siguientes entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.0 Gestión del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Iniciación</li> <li>1.2 Planificación</li> <li>1.3 Informes de estado del proyecto</li> <li>1.4 Reunión de coordinación semanal</li> <li>1.5 Cierre del proyecto</li> </ul> </li> <li>2.0 Planificación <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Contrataciones</li> <li>2.2 Local</li> <li>2.3 Diseño y Comunicación</li> <li>2.4 Productos</li> </ul> </li> <li>3.0 Ejecución <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Local</li> <li>3.2 Diseño y Comunicación</li> <li>3.3 Productos</li> <li>3.4 Inauguración</li> </ul> </li> <li>4.0 Cierre <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Entrega de llaves</li> <li>4.2 Transferencias</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Aceptado por: LOLET SWEET BAKERY</b>	<b>Fecha: OCTUBRE 2016</b>

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 21. CHECKLIST DE CIERRE DE PROYECTO

1. ¿Se han aceptado los resultados del proyecto?			
Objetivos	Entregables	Realizado a satisfacción	Observaciones
1. Obtener aceptación final	Aprobación documentada de los resultados del proyecto	SI	
2. Satisfacer todos los requerimientos contractuales	Documentación de entregables terminados y no terminados. Aceptación documentada de que los términos del contrato han sido satisfechos.	SI	
3. Trasladar todos los entregables a operaciones	Aceptación documentada por parte del equipo.	NO	NO APLICA

2. ¿Se han liberado los recursos del proyecto?			
Objetivos	Entregables	Realizado a satisfacción	Observaciones
1. Ejecutar los procedimientos organizacionales para liberar los recursos del proyecto	Cronogramas de liberación de recursos ejecutados	SI	
2. Proporcionar retroalimentación de performance a los miembros del equipo	Resultados de la retroalimentación de la performance del equipo de proyecto, archivados en los files personales	SI	
3. Proporcionar retroalimentación a la organización relativa a la performance de los miembros del equipo	Evaluaciones de performance revisadas con los responsables funcionales y archivadas apropiadamente.	SI	

3. ¿Se han medido y analizado las percepciones de los stakeholders?			
Objetivos	Entregables	Realizado a satisfacción	Observaciones
1. Entrevistar a los stakeholders	Retroalimentación de los stakeholders, documentada	SI	
2. Analizar los resultados de la retroalimentación	Análisis documentado	SI	

4. ¿Se ha cerrado formalmente el proyecto?			
Objetivos	Entregables	Realizado a satisfacción	Observaciones
1. Ejecutar las actividades de cierre para el proyecto	Reconocimiento firmado de la entrega de los productos y servicios del proyecto. Documentación de las actividades de cierre.	SI	
2. Informar a la Dirección sobre todos los problemas importantes	Documentación de los problemas importantes.	SI	
3. Cerrar todas las actividades financieras asociadas con el proyecto	Retroalimentación documentada del área financiera (contador) sobre el cierre del proyecto.	SI	
4. Notificar formalmente a los stakeholders del cierre del proyecto	Documento que comunica el cierre del proyecto, almacenado en el file del proyecto.	SI	
5. Cerrar todos los contratos del proyecto	Contratos cerrados apropiadamente.	SI	
6. Documentar y publicar el aprendizaje del proyecto	Documentación de lecciones aprendidas.	SI	

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
1.0				

## 22. ANEXOS

### ANEXO 1

#### SEGURIDAD E HIGIENE EN LA PASTELERÍA ARTESANAL

##### HIGIENE PERSONAL

La falta de higiene personal puede ser una de las causas de contaminación de los alimentos. Procuremos evitarla. El ser humano lleva consigo una gran cantidad de microorganismo, los cuales se multiplican si el manipulador está enfermo, incluso si no tiene los síntomas pero es portador. Muchas toxiinfecciones se pueden prevenir con el aseo y la higiene del manipulador.

##### HIGIENE CORPORAL

##### ¿Qué debemos hacer para mantener nuestra higiene?

##### Antes de salir de casa:

Ducharnos diariamente. Lavarnos los dientes. Utilizar ropa limpia. Llevar las uñas cortas y limpias.

##### Cuando empezamos a trabajar:

Ponernos el uniforme de trabajo. Cambiarnos de calzado. Quitarnos todas las joyas. Recogernos el pelo con una gorra. Lavarnos las manos hasta los codos.

##### ¿Por qué debe hacerse?

La higiene diaria permite reducir los microorganismos que se reproducen en el cuerpo. La ropa y el calzado que llevamos en la calle pueden transportar los microorganismos al lugar de trabajo.

##### La vestimenta del pastelero

El uniforme tiene que ser amplio para facilitar el movimiento y la transpiración, preferiblemente de color blanco, por ser un color que da aspecto de limpieza. Es un aspecto importante la higiene del uniforme, puesto que los paños y mandiles sobre todo recogen al cabo del día una cantidad importante de gérmenes y bacterias, por esto es importante la limpieza diaria de esta vestimenta.

El gorro blanco; de algodón o de papel, su utilidad reside en sujetar el pelo.

Una bata o camisa blanca; (de algodón). Las mangas se doblan hasta el codo o son de manga corta.

El delantal blanco; tiene la finalidad de proteger, es bastante largo y envolvente, atado adelante con cordones.

Un secador de cocina; indispensable para secar y evita quemarse, se cambia todos los días, siempre está al alcance de las manos.

Pantalón, de algodón que se pueda lavar fácilmente.

Zapatos; generalmente cerrados para evitar quemaduras, la suela debe ser antideslizante. Esta vestimenta se adapta tanto para varones como para mujeres, de acuerdo al clima y los lugares de trabajo.

El uniforme de trabajo es un protector y debe estar siempre limpio, especialmente el delantal.

Un calzado cerrado y con tacón bajo es más cómodo y seguro.

Las joyas acumulan suciedad, son soporte de microorganismos y pueden producir accidentes con la maquinaria.

En el pelo, como en la piel, se encuentran bacterias. La gorra contribuye a evitar que caiga pelo en la comida y lo protege de los vapores, las grasas y los olores.

Las manos y las uñas deben estar siempre limpias. De lo contrario, pueden transportar microorganismos a los alimentos y ocasionar la contaminación de los mismos.

### **¿Cómo debe hacerse?**

La higiene corporal debe hacerse con agua potable caliente y jabón.

Las manos hay que lavárselas con jabón líquido, agua potable caliente, enjuagárselas con agua potable abundante y secárselas con toallas de un solo uso.

### **¿Cuándo debemos lavarnos las manos?**

Cuando empezamos el trabajo y cada vez que lo interrumpimos por algún motivo.

Después de tocar los alimentos crudos.

Antes de manipular los alimentos cocinados.

Después de utilizar el pañuelo para toser, estornudar o sonarnos.

Después de utilizar los servicios higiénicos.

Después de manipular la basura.

## **Hábitos Higiénicos**

### **¿Qué debemos evitar mientras trabajamos?**

Fumar. Secarnos el sudor con la manga Peinarnos o rascarnos. Comer. Masticar chicle. Probar los alimentos con el dedo. Escupir Toser o estornudar sobre los alimentos. Manipular dinero

### **¿Por qué se debe evitar?**

En la boca hay microorganismos y podemos llevarlos con el cigarrillo o el bocado de la boca a los dedos y después contaminar los alimentos.

Si estornudamos, masticamos chicle o tosemos encima de los alimentos los microorganismos que llevan las gotas de saliva los contaminan.

Si nos secamos el sudor o nos peinamos contaminamos nuestras manos con bacterias de la piel y el pelo que pueden llegar a los alimentos. Por todo esto, es muy importante una higiene estricta.

Si tenemos la costumbre de probar la comida con el dedo, llevamos todos los microorganismos de la boca a los alimentos.

En el dinero puede haber microorganismos que pueden pasar a las manos de las personas y transferirse así a los alimentos.

#### **¿Cómo se debe evitar?**

Si estornudamos o tosemos, debemos hacerlo sobre un pañuelo de papel de un solo uso y después lavarnos las manos.

Si probamos un alimento, hay que hacerlo con una cuchara y después lavarla con agua potable caliente y detergente.

Si hemos de secarnos el sudor hay que hacerlo con un pañuelo de papel.

Si hay personas que han de manipular dinero, es preciso que no estén en contacto con los alimentos.

## **LA SALUD**

#### **¿Qué debemos comunicar al responsable del establecimiento?**

Si tenemos alguna lesión o herida en las manos.

Si tenemos granos en la cara o las manos.

Si tenemos secreciones anormales por la nariz, el oído o los ojos.

Si tenemos náuseas, vómitos, diarrea, fiebre.

#### **¿Por qué se debe comunicar?**

La herida se puede infectar y contaminar los alimentos.

Los microorganismos de los granos pueden ser transmitidos a los alimentos a través de las manos.

Las secreciones pueden transportar microorganismos; hemos de tener cuidado de no contaminarnos las manos.

#### **¿Cómo se debe resolver?**

Después de curar la herida, hay que protegerla con un apósito impermeable, el cual se mantendrá siempre limpio. Para sonarnos hemos de utilizar pañuelos de papel de un solo uso y después lavarnos las manos. En el caso de granos en la cara, secreciones y enfermedad diarreica, debemos notificarlo al médico a fin de que adopte las medidas pertinentes.

## **APARIENCIA PERSONAL**

A continuación se mencionan algunos aspectos que se deben cuidar todos los días, durante el ejercicio de la profesión:

#### **Uñas:**

Deben recortarse cada vez que su crecimiento llegue al punto de oponerse al aseo y mientras no se recorten, examínense a menudo, para limpiarlas en el momento en que hayan perdido su blancura natural. El largo de las uñas será el normal, ni muy largas ni tan cortas que lleguen a lastimar la parte adherida a los dedos. Nunca, deberá recurrirse a los dientes como cortaúñas; es una falta grave de aseo.

**Cabello:**

Debe cortarse el cabello por lo menos cada quince días y lavado cada vez que sea necesario. Los olores, el humo y la transpiración normal ensucian el cabello. El pastelero, como parte de su uniforme y por normas de higiene, debe usar el gorro.

**Higiene Corporal:**

Las emanaciones del cuerpo son fáciles de evitar adquiriendo el hábito de una ducha diaria y en caso necesario, utilizar desodorantes eficaces o algún otro producto médico, que elimine los malos olores producidos por las impurezas del cuerpo.

**Manos:**

Las manos sirven para casi todas las operaciones del trabajo y son por lo tanto la parte del cuerpo más expuesta a perder su limpieza. Lávelas con frecuencia, recuerde que por ellas se transmiten microbios. Es un signo de mala educación y una falta de aseo, el humedecerse los dedos con saliva para facilitar la vuelta de las hojas de un libro o separar varios papeles; jamás emplee los dedos para limpiarse los ojos, oídos, dientes y mucho menos las fosas nasales. Use siempre un pañuelo.

**Ropa:**

El uniforme debe estar limpio y adecuado a los requerimientos de la empresa. La limpieza no es la única condición que impone el aseo; es necesario cuidarlo y no llevarlo roto ni ajado. Se recomienda cambiarlo diariamente.

**Calzado:**

Algunas personas descuidan la limpieza del calzado; esta parte del vestido contribuye también al lucimiento de la persona. Para su trabajo escoja un calzado cómodo, con tacones de goma, que le permita estar de pie por bastante tiempo.

## ANEXO 2

### MAQUINARIAS Y EQUIPOS DE PASTELERÍA

#### Mesas de trabajo

Existen gran variedad de modelos de mesas de acero inoxidable, que se pueden adaptar a las características del negocio, desde la mesa tradicional del tamaño y forma que nos convenga, a mesas con cajones, con mueble frigorífico o congelador, atemperadas para el trabajo del caramelo, etcétera.

#### Amasadora

Como su nombre indica esta máquina sirve para unir diferentes masas en las que normalmente interviene la harina. Es una de las máquinas que más descansa al operario. Se asemeja a los brazos de una persona realizando más fuerza que ésta y tiene la ventaja que no se cansa. Amasa con regularidad por medio de un motor que perfectamente homogéneo. Actualmente existen en el mercado diferentes tipos y marcas nosotros nos vamos a referir a dos tipos en concreto:

1. La que consta de dos brazos rectos.
2. La que consta de un solo brazo en espiral.

Tanto una como la otra prácticamente tienen el mismo funcionamiento, constan de un perol o tolva (donde se colocan los ingredientes a amasar), de un motor (que le transmite la fuerza necesaria) y de los brazos (que realizan el trabajo).

#### Batidora/ Mezcladora

Al igual que la amasadora, esta, es otra de las máquinas que más trabajo quita al operario. Como su nombre indica sirve para batir (aunque tiene otras aplicaciones). Existen también varios modelos y marcas cada una con sus más y sus menos (con embrague, electrónicas etc.). Constan de un cuerpo central (pie y motor), de uno o dos peroles (donde se depositan las masas a montar), y de tres tipos de utensilios (varillas, pala y gancho). Las varillas para montar. La pala para mezclar pequeñas cantidades. El gancho para unir pequeñas cantidades haciéndonos las veces de pequeña amasadora.

#### Hornos

Como se podrá comprender, un pastelero "sin horno" es, como vivir "sin oxígeno". Al igual que en los casos anteriores existen multitud de formas, modelos, capacidades (desde el más

primitivo, el de leña (no por ello el peor) pasando por los de gas butano, gas natural, gasoil, hasta los más modernos y competitivos como son los eléctricos y electrónicos.

Dependiendo del tipo, marca, modelo, las características serán diferentes. Será pues cuestión de estudiar el trabajo que tenemos que desarrollar para elegir el que más se adapte a nuestras necesidades.

## **Balanzas**

Instrumento de medida absolutamente necesario para la buena dosificación de las recetas. No olvidemos que la pastelería es una mezcla de tres ciencias (matemáticas, física y química) y sin la báscula el primer principio queda, de por sí, anulado (hay que evitar en todo momento el tan utilizado método del "ojímetro" y sólo usar este medio cuando se adquiera una cierta experiencia). Consta de dos partes principales, un cuerpo central donde se encuentra la aguja, la escala y las pesas, otra parte que es el platillo donde se colocan los ingrediente a pesar. Normalmente son manuales pero actualmente las hay que son electrónicas.

## **Cámaras frigoríficas y congeladoras**

Maquinaria estrictamente necesaria en un taller de pastelería (ya sea en el interior como en el expositor), ya que mantiene frescos los productos que vamos a utilizar o vender.

El funcionamiento para ambas es el mismo, con la salvedad que una da menos frío que otra y por tanto una sólo es de mantenimiento de géneros y la otra es de conservación a largo tiempo ó congelación. En el primer caso a una temperatura de 2 a 3 grados centígrados y en el segundo caso a menos 15 grados bajo cero.

Así pues en la cámara frigorífica colocaremos aquellos productos o mercaderías para uso diario mantequillas, natas, cremas, leche, piezas montadas, etc. y en el segundo caso (helados, tartas heladas, lionesas, palos, hojaldre la-minado, bollería sin hornear, etc.

La congelación de estos productos se debe hacer en bolsas de plástico cerradas, para evitar que la escarcha que se pueda posar sobre las piezas al descongelarse, dañe las elaboraciones.

## **Fermentadora**

Cuando se tiene un horno que no lleva incorporada una estufa en su estructura, hay que proveerse de un armario de fermentación. Se trata de una estructura, normalmente de acero inoxidable, del tamaño que se necesite. En su parte interior inferior tienen un compartimiento donde se deposita el agua, con unas resistencias que calientan el agua y producen vapor y ayuda a la fermentación de masas.

## **Divisoras de masa**

Se utilizan para vivir uniformemente pesos de masa. Es imprescindible en cualquier taller de pastelería. Es una prensa provista de unas cuchillas que, al presionar sobre la porción de masa colocada sobre un platillo, las divide.

## **Inyector dosificado**

Se utiliza para rellenar piezas de pastelería o bollería, y tiene un gran rendimiento por su rapidez sobre la manga y la boquilla.

### **Laminadora**

Sustituye la mano del hombre al momento de estirar las masas. La masa pasa por unos rodillos que giran en sentido inverso y se aplana y estira hasta grosores mínimos. Con ello se garantiza la uniformidad en el trabajo.

## **UTENSILIOS Y HERRAMIENTAS**

### **Utensilios**

Son recipientes de diferentes tamaños que tienen múltiples usos. Los principales componentes son: tazones, cacerolas, ollas, sartenes, escurridores, coladores.

### **Herramientas**

Son instrumentos que facilitan la elaboración y decoración de pasteles y manjares; los más usados en pastelería son: cuchillos, espátulas, recogedor, raqueta, corta pasta, rodajas, mangas, boquillas, rodillos, brillas, ralladores, cucharas, cucharones, espumadera, tamiz, batidores de alambre, abrelatas, brochas y cepillos, tijeras.

**Moldes.**- Los moldes pueden ser de diferentes tamaños y formas. Se utilizan para dar forma a preparados que se están elaborando. Pueden ser de acero, aluminio, silicona, etcétera.

**Aros y cortantes.**- Aros de acero inoxidable de diferentes formas, tamaños y alturas. Los mismos son ideales para preparar todo tipo de tortas y postres, ya que se pueden utilizar tanto en horno como en heladera. Cortantes metálicos y de plástico de galletitas, que permiten cortar la masa con facilidad, vienen en diferentes tamaños, formas y alturas.

**Acanalador.**- Utensilio que sirve para hacer canales o estrías a los productos con la finalidad de mejorar su presentación.

**Cortador extensible.**- Utensilio de acero inoxidable que puede regularse de acuerdo a las necesidades. Corta o marca regularmente varias pastas al mismo tiempo.

**Corta pastas.**- Pequeños moldes de acero inoxidable o plástico con los que se cortan figuritas para decoración.

**Bolillos y estecas.-** Set de bolillos de acero bañados en níquel que garantiza su durabilidad. Set de catorce estecas artesanales (28 puntas diferentes) ideal para trabajar porcelana fría, masilla, mazapán, etc.

**Espátulas.-** Se usan para aislar las superficies de los pasteles, están hechas de plástico, tienen diferentes formas, pero su aplicación es la misma. Se emplean unas u otras en función de la comodidad que presenten para trabajar.

**Manga pastelera.-** Se utilizan para hacer decoraciones o para dar formas a algunos de los productos que se elaboran. No son porosas, por eso se deben cuidar mucho porque la humedad las deteriora y provoca malos olores, se deben lavar constantemente. Hay mangas de un solo uso; son más higiénicas, aunque no resultan excesivamente resistentes.

**Batidor Globo.-** Compuesto por un mango de metal o plástico y un número de varillas que se sujetan en el mango, alineadas circularmente.

**Cuchillos.-** De diferentes tamaños y con diferentes hojas, desde lisas hasta de sierra. Los de sierra se utilizan generalmente para trabajar los bizcochos, y los de hoja lisa para cortar masas y pastas.

**Chinos.-** Fabricados de hierro o acero inoxidable, de agujeros o de tela metálica, sirven para colar líquidos, pasar cremas, filtrar, etcétera.

**Espumadera.-** De hierro o acero inoxidable, sirve para espumar jarabes, remover, mezclar, retirar géneros de recipientes caliente, etcétera. Se compone de un círculo agujereado ligeramente esférico y puede tener diferentes tamaños.

**Rodillo.-** De madera dura y pesada. Se emplea para estirar, aplastar o golpear masas y refinar. Es una herramienta clásica. Pueden ser de diferentes tamaños.

**Tamiz.-** Compuesto por un círculo o anillo exterior de madera al que va sujeta, por uno de sus bordes, una tela de seda o metálica. Se emplea para pasar azúcar o harina cuando se les desea quitar impurezas.

**Pinceles.-** Su principal uso es el de abrillantar, engrasar y pintar. Se deben esterilizar antes de utilizarlos.

**Termómetros.-** Los modelos son variados. Se utilizan para controlar las temperaturas de las cocciones, de los azúcares, etcétera.

**Boquillas Chicas.-** También llamadas Picos o Duyas. Poseen un baño de níquel que las protege del óxido y el mismo es atóxico. La línea está conformada por 216 modelos chicos, de los cuales 200 son "comunes" y 16 "especiales", estos últimos se diferencian de los "comunes", ya que poseen un clavo de bronce soldado en su interior que permite hacer flores perfectas.

**Boquillas Grandes.-** También llamadas Picos o Duyas. Poseen un baño de níquel que las protege del óxido y el mismo es atóxico. La línea está conformada por 64 modelos grandes,

de los cuales 55 son "comunes" y 9 "especiales", estos últimos se diferencian de los "comunes", ya que poseen un clavo de bronce soldado en su interior que permite hacer flores perfectas.

**Boquillas para relleno:**

**1. Pico para churro:** Boquilla para rellenar churros de 14 cm de longitud confeccionada en bronce y con soldadura invisible. El mismo está bañando en níquel, el cual es atóxico y garantiza su durabilidad. **2. Pico Rellenos:** Boquilla para relleno de 6,5 cm de longitud confeccionada en bronce y con soldadura invisible. El mismo está bañando en níquel, el cual es atóxico y garantiza su durabilidad. Esta boquilla es ideal para el relleno de profiteroles.

**Cuplas.-** Adaptador plástico con rosca que permite unir la boquilla a la manga. También llamado "cupla" sirve para intercambiar boquillas sin tener la necesidad de vaciar la manga.

## ANEXO 3

### MATERIAS PRIMAS EN PASTELERÍA

#### Calidad de las materias primas

Si se parte de materias primas de mala calidad no hay posibilidad de obtener productos de buena calidad. Por ejemplo, si se compra harina con bajo contenido de gluten o éste es de mala calidad, el pan que se elabore a partir de ella, tendrá poco volumen, entre otros defectos. La práctica de apretar la harina con la mano, realizada para tener idea de la calidad de ésta, en realidad, carece de fundamento. Lo único que le permite saber es si se apelmaza o no, si está húmeda o seca.

Exigir a los proveedores que la calidad de las materias primas sea siempre constante y adecuada.

#### Fechas de elaboración y vencimiento

Verificar la vigencia de las materias primas mediante la observación de su fecha de vencimiento.

En las etiquetas o rótulos de los envases de los productos alimenticios, además, tiene que figurar la siguiente información:

- Identificación del producto
- Procedencia
- Declaración de ingredientes
- Información nutricional
- Peso neto (y escurrido si corresponde)
- Fecha de elaboración y/o vencimiento
- Modo de empleo (si corresponde)
- Forma de conservación
- Números de inscripción del establecimiento elaborador y del producto (R.N.E. o R.P.E y R.N.P.A. o R.P.P.A. o PAMS) No adquirir productos fraccionados de procedencia dudosa sin el etiquetado completo.

#### Estado de los envases

Los envases primarios de las materias primas tienen que recibirse intactos, sin roturas. En caso de daño accidental durante la descarga transferir el producto a un recipiente limpio con tapa o a una bolsa de polietileno transparente y usar primero.

Rechazar productos enlatados cuyos envases estén golpeados, abollados o con óxido. Las latas hinchadas tampoco deben recibirse. Si se presenta la situación de una lata hinchada en el depósito descartarla.

Durante el almacenamiento y hasta su uso mantener los envases sanos, sin tierra y con sus etiquetas adheridas. Todas las materias primas alimenticias deben estar identificadas.

Además, debe respetarse la indicación del elaborador sobre las condiciones de almacenamiento que requiere el producto. En general, para los productos de almacén se pide mantenerlos en lugar fresco y seco. Los lácteos y otros productos perecederos deben mantenerse bajo refrigeración (entre 2 °C y 4 °C).

Exigir al transportista de la harina que cubra el acoplado con lona, ya que la exposición directa al sol o a la humedad medioambiental deteriora la calidad del producto.

### **Control del peso neto**

Es importante hacer también un control del peso declarado en los envases, especialmente, sino se vuelve a pesar para dosificar el producto durante la producción o se pesa por diferencia en función de lo declarado. En caso de que sean muchas unidades hacer un control al azar como para ir conociendo al proveedor.

### **Manejo de las devoluciones**

El C.A.A. prohíbe la tenencia de productos alimenticios en mal estado y tiene una tolerancia de permanencia de los mismos en el establecimiento de 48 hs desde la fecha de vencimiento. La fecha de vencimiento se toma a partir de las cero horas de inicio del día que declara el fabricante.

### **Conservación de la calidad de las materias primas en la pastelería**

#### **Cadena de frío**

La conservación de la cadena de frío de las materias primas perecederas durante el transporte es fundamental ya que esto afecta directamente la calidad de las mismas y de los productos de pastelería que se van a elaborar con ellas. Asimismo, dentro del local tampoco debe romperse.

Para los vegetales y frutas congeladas verificar que lleguen en esas condiciones; por ejemplo, los arándanos deben estar sueltos en caso de estar en bloque se puede presumir que hubo un re congelamiento posterior del producto. Guardar estos productos inmediatamente en los freezers del local. Temperaturas de funcionamiento del equipamiento para almacenamiento en frío:

Cámaras frigoríficas y entre 0 °C y 4 °C heladeras (refrigeración)

Congeladores entre 0 °C y – 18 °C (congelación)

Freezers por debajo de – 18 °C (freezado)

### **Rotación de las materias primas**

Utilizar el sistema Primero Entrado-Primero Salido en el depósito de no perecederos, en cámaras frigoríficas, en heladeras y freezers. Para poder aplicar este sistema es indispensable el orden en el depósito y en los equipos de frío. Consiste en utilizar primero, para la elaboración de los productos de panadería/pastelería, las materias primas que se recibieron primero (y que por lógica deberían tener un vencimiento más próximo).

La rotación permanente de la mercadería en los depósitos y heladeras también ayuda a controlar las plagas, ya que impide su anidación.

### **Depósito de materias primas no perecederas**

El C.A.A. fija como altura mínima para las estibas de materias primas 14 cm. Es decir que ninguna clase de producto alimenticio puede estar apoyado sobre el piso directamente, siempre tiene que mediar una separación mínima correspondiente a esa altura.

Tampoco deben realizarse estibas que no permitan el tránsito y la limpieza de todos los sectores del depósito.

Específicamente, en cuanto a las estibas de harina de trigo, la panadería/confitería puede disponer de un recinto para su almacenamiento, conocidos como harineros. Esto es lo más adecuado para poder tener un control de stock constante, bajo llave y con un responsable a cargo.

Evitar realizar estibas de bolsas de harina de trigo en contacto directo con las paredes, dejar libre como mínimo 10 cm y de ser posible que quede un pasillo para la inspección de la limpieza del sector. No apoyar las bolsas en paredes que separen del sector de hornos, estas se calientan durante el funcionamiento de los mismos y favorecen la eclosión de los huevos de gorgojos que pudieran estar en las bolsas, acortando la vida útil de la harina.

### **Almacenamiento en cámaras, heladeras y freezers**

El orden en el interior de los equipos de frío es primordial. Todos los productos deben conservar sus etiquetas originales y una vez abiertos protegerlos de la contaminación del medio ambiente.

Es apropiado el uso de film transparente adherente para cubrir preparaciones que quedan en recipientes abiertos. También es indicado el uso de recipientes plásticos o tappers con tapa. Si se usan bolsas de polietileno, tener en cuenta que deben ser transparentes (ni blancas ni las del local con inscripciones).

Las bolsas con inscripciones no son aptas para estar en contacto con alimentos ya que pueden transferir las sustancias químicas que las componen a los productos que se pretende proteger. Esto termina por ocasionar una contaminación química del producto. El C.A.A. dedica un capítulo completo a detallar los materiales plásticos y aditivos para plásticos que se encuentran autorizados para estar en contacto con alimentos.

Por otra parte, las bolsas transparentes se obtienen a partir de material plástico virgen, en cambio las blancas, negras o de cualquier otro color, se fabrican incluyendo además plásticos reciclados que pudieron estar en contacto con todo tipo de producto (como insecticidas, combustibles, u otras sustancias no comestibles).

Estos residuos estarán presentes en la composición de la bolsa y pueden migrar a los alimentos almacenados en ellas. Con lo cual, nuevamente existiría la posibilidad de la contaminación química del producto de panadería/pastelería. Si no se utiliza todo el producto enlatado en el momento, traspasar el sobrante a recipientes plásticos o de acero inoxidable, una vez abiertos.

Las heladeras son ambientes con alto contenido de humedad que provocan la corrosión de los envases de hojalata.

## **LA HARINA**

La harina de trigo es el nombre genérico de los productos que se obtienen al moler el grano de trigo libre de sus envolturas celulósicas. De la molienda gradual de dicho cereal se obtienen diferentes clases de harinas, tipificadas comercialmente con distintos nombres. La calidad de una harina se apreciará en primer lugar por el tacto. El olor debe ser agradable y neutro; el sabor, dulce y un color blanco (grano tierno), o ligeramente amarillo (grano duro). Las harinas hechas de este trigo son suaves al tacto, se compactan fácilmente al apretarlas con las manos, no corren, ni polvean con facilidad.

### **Características:**

#### **Color**

El color ideal para una harina pastelera es un blanco regular. La harina blanca contiene un 75% del grano de trigo, después de extraer del mismo la mayor parte del salvado y del germen.

#### **Fuerza**

La fuerza de la harina pastelera se mide por la capacidad de retención de humedad, tiene que gelatinizar con mayores volúmenes de agua para poder soportar los azúcares, grasas y otros ingredientes.

#### **Sabor y olor**

El sabor de la harina puede ser percibido en el producto final. Las harinas de alta extracción tienen sabor a trigo. Un mal almacenamiento puede traer como consecuencia la formación de mohos con olores fuertes que pueden llegar hasta el producto final.

#### **Almacenaje y conservación:**

Dado que la harina es una materia en polvo y seca, es propensa a absorber humedad y olores, por ello es conveniente tener un lugar adecuado para su almacenaje libre de humedades, en sitios frescos y aireados. Se colocarán apilados sobre tarimas ó palés de madera a una cierta altura del suelo. Antes de su utilización es conveniente que las harinas reposen o maduren para conseguir unos resultados óptimos, pero este tiempo de maduración no debe ser muy largo ya que es muy propensa a infectarse por insectos.

## **FÉCULAS Y ALMIDONES**

Sustancias que se extraen por deshidratación de tubérculos, granos de cereales y leguminosas, así como de otras partes de los vegetales. Tiene un poder de ligazón superior al

de la harina. Los más utilizados en pastelería son los de trigo, maíz, arroz y patata. Para su utilización se atenderá a la elaboración que se tenga que desarrollar ya que pueden ser incorporados en seco o disueltos en un líquido, en este último caso siempre con líquidos a temperatura ambiente o fríos, ya que en caliente se formaría una bola y no se disolverían con la preparación a realizar.

Se encuentran en el mercado de diversas formas, como en el caso de la harina en paquetes de diferentes pesos o en sacos.

## HUEVOS

Los huevos de las aves constituyen un alimento habitual y básico en la especie humana, se presenta protegido por cáscara y su contenido es proteínas (principalmente en albúmina que es la clara o parte blanca del huevo) y lípidos, de fácil digestión, son el componente principal de múltiples platos dulces y salados, y son un complemento imprescindible en muchos otros debido a sus propiedades aglutinantes.

### Partes en que están constituidos los huevos:

**La cáscara;** se compone mayormente de carbonato de calcio. Puede ser de color blanco o castaño claro (marrón), según la variedad de la gallina ponedora.

**La clara;** La clara aporta las dos terceras partes del peso total del huevo, se puede decir que es una textura casi-transparente que en su composición casi el 90% se trata de agua, el resto es proteína, trazas de minerales, materiales grasos, vitaminas (la riboflavina es la que proporciona ese color ligeramente amarillento) y glucosa.

**Yema;** La yema viene a aportar la tercera parte del peso total del huevo y su función biológica es la de aportar nutrientes y calorías así como la vitamina A, latiamina y hierro necesaria para la nutrición del pollo que crecerá en su interior.

**Membrana interior:** capa intermedia entre la cáscara y el huevo en si (clara y yema). Forma a su vez una pequeña cámara de aire.

### Huevos Frescos

Son aquellos que presentando un olor y sabores característicos no han sufrido manipulaciones de limpieza en seco.

La cáscara será fuerte, limpia y homogénea de color blanco o marrón. Ambos tienen las mismas características nutricionales, el color de la cáscara sólo depende de la raza, quiero decir con esto que no son mejores (como la gente cree) unos u otros. Presentan una clara firme y sin enturbiamiento.

La yema firme de color amarillo o anaranjado conservándose centrada en la clara.

### Precauciones al adquirirlos

- No adquirir huevos que presenten grietas en sus cáscaras.
- Se deben adquirir en recipientes (generalmente de cartón: hueveras) aireados con sus indicaciones y etiquetas de consumo.
- No adquirir huevos con restos sospechosos en la cáscara.

### Precauciones para su conservación

- El huevo se conserva, como máximo, tres semanas en la parte menos fría del frigorífico.

- Se debe almacenar con la punta hacia abajo.
- No se deben limpiar, mucho menos con agua, deben dejarse intactos (a menos que se vayan a cocinar en el momento).
- Los huevos son susceptibles de tomar olores de otros alimentos: se deben proteger.
- Sería ideal no almacenarlos en la puerta del frigorífico: el movimiento de ésta perturba a la yema y la rompe. Su posición es en el interior.
- No almacenar huevos rotos más de un día.

## PRODUCTOS LÁCTEOS

La leche es un alimento básico que tiene la función primordial de satisfacer los requerimientos nutricionales del recién nacido. Y lo consigue gracias a su mezcla en equilibrio de proteínas, grasa, carbohidratos, sales y otros componentes menores dispersos en agua. Nutricionalmente presenta una amplia gama de nutrientes (de los que sólo el hierro está a niveles deficitarios) y un alto aporte nutricional en relación con el contenido en calorías; hay buen balance entre los constituyentes mayoritarios: grasa, proteínas y carbohidratos. Los productos lácteos derivados pueden cubrir tanto diferentes hábitos de consumo como muy distintos usos de interés nutricional.

### Leches de consumo

Los avances tecnológicos han ido haciendo evolucionar los tratamientos térmicos a los que se somete la leche para esterilizarla y tratar de ocasionar la menor alteración posible de sus características.

**Leche cruda;** o leche entera que conserva todo su sabor natural, suele ser difícil de encontrar a no ser que se encuentre uno en el mismo lugar de la vaquería. Se debe vender antes de 48 horas de ser ordeñada y conservada a una temperatura de 5º C. En ningún caso se debe consumir sin hervir previamente. (Para eliminar bacterias patógenas).

**Leche homogeneizada.** Se pasa a elevadísima presión por orificios muy pequeños que reducen los glóbulos de grasa y estabilizan la emulsión.

**Leche pasteurizada.** Durante un tiempo breve se hace hervir la leche homogeneizada a unos 75-90 grados. Se destruyen los microorganismos, pero son leches de corta duración. Se usan en bolsa y conviene hervirlas antes de tomarlas.

**Leche esterilizada.** Es leche pasteurizada que se calienta a 115 grados durante 15 minutos. Tiene sabor a leche cocida y se pierden casi todas las vitaminas.

**Las leches enriquecidas.** Los cambios en el estilo de vida, debidos a factores sociales y culturales, unidos a los avances en investigación nutricional y procesos tecnológicos han llevado al desarrollo de nuevos productos con valor añadido cada vez más demandados por el consumidor.

### Los derivados

Los productos lácteos se preparan por alteración de las relaciones en las que se encuentran los componentes de la leche.

**Leche desnatada y semidesnatada.** Se logran por separación por centrifugación de parte o toda la grasa.

**Leche entera concentrada o en polvo.** Se logra por la eliminación simple de agua. La evaporada, pierde algo de agua; a la condensada se le añade azúcar, y si es en polvo está deshidratada.

**Queso.** Se lo define como un producto obtenido por maduración de la cuajada de leche, con características propias en cada una de sus clases.

## YOGURT

Se denominara yogurt a aquel producto obtenido a partir de una fermentación ácida especial de la leche. Debe contener, aunque en cantidad variable lacto-bacilos y ácidos lácticos necesarios. Así mismo un contenido en grasa no inferior a los siguientes:

Yogurt natural: 3,5% por lo menos.

Yogurt parcialmente descremado: 2% por lo menos.

Yogurt magro: 0,5% por lo menos.

## CREMA DE LECHE (NATA)

Producto rico en materia grasa (al menos 18 %) separado de la leche por reposo o centrifugado, se encuentra de tres formas en el mercado:

- Sin pasteurizar.
- Pasteurizada.
- Tratada UHT.

Es necesario utilizar las dos últimas para Pastelería.

División de las natas según su contenido en:

- Crema doble (contenido en grasa de la menos 45%)
- Nata (contenido en grasa de al menos 35%)
- Media-Nata (contenido en grasa de al menos 15%)
- Temperatura de conservación 3 a 5° C.

## LA N A T A

Se denomina nata a aquella sustancia ligeramente espesa que se forma sobre la leche calentada y dejada posteriormente en reposo, siendo al mismo tiempo la parte grasa de la leche.

## MANTEQUILLA

Es el producto graso obtenido de la leche o de la nata por medios mecánicos, también por el exceso de batido de la nata. El término "mantequilla" se utilizará única y exclusivamente al producto elaborado a partir de leche o nata de vaca. Las características principales son: Consistencia sólida y homogénea a temperatura ambiente, un color amarillento, más o menos pronunciado y un sabor y aroma característico. La calidad de una mantequilla viene dada por

la leche (raza) de procedencia. Debe presentar como mínimo un 80 % de materia grasa. Su punto de fusión es de 30º a 36º C.

## **MATERIAS GRASAS**

Las grasas son sustancias que con más frecuencia se emplean en la Pastelería y en la elaboración de productos de horno. Su empleo como mejorante de las características de la masa y como conservante.

### **Tipos de grasas**

(Manteca, mantequilla, margarinas, aceites) En pastelería se usa varios tipos de grasas, dependiendo del producto para el cual está destinado; las hay vegetales y compuestos (origen vegetal y animal).

### **Mantequilla**

Las características están mencionadas anteriormente, podemos añadir que las mantequillas saladas, son aquellas a las que se le incorpora cloruro sódico hasta un máximo de 5%. Las mantequillas bajas en sal ó sin sal, son al natural. En cuanto a las características nutricionales, la mantequilla es una emulsión de grasa en agua, el componente mayoritario siempre deberá ser la grasa (un 80 % como mínimo) y un máximo del 16% de agua.

### **Margarina**

Las margarinas son grasas semisólidas con aspecto similar a la mantequilla pero más untuosas. Se obtienen mediante procedimientos industriales a partir de grasas insaturadas de origen vegetal (margarina 100% vegetal) o bien a partir de grasas de origen animal y vegetal mezcladas (margarinas mixtas). Las margarinas 100% vegetales, se obtienen a partir de grasas con un elevado porcentaje de ácido linoleico (un ácido graso esencial para nuestro organismo), una parte del cual debe ser saturado con hidrógeno para que el alimento sea más estable, lo que hace que se originen "grasas hidrogenadas" y de "configuración trans", que en nuestro organismo se comportan como las grasas saturadas. Estos productos tienen una gran demanda ya que se extienden fácilmente, se mezclan bien en las aplicaciones de Pastelería.

## **ACEITES VEGETALES**

Las grasas hidrogenadas que contienen agentes emulsificantes, se emplean por lo general en pasteles en cuya fermentación intervienen grandes cantidades de azúcar y líquido, debido a su excelente capacidad de dispersarse en los batidos. Esto aumenta el volumen del pastel y su rigidez.

**El Aceite** Muy empleado para frituras, es preferible no utilizarlo dos veces ya que originaría un mal gusto; ni agregar aceite nuevo a uno que ya está usado, porque se generarían toxinas perjudiciales para el organismo. Cuando una grasa no está en buenas condiciones microbiológicas, se presentan cambios de color, por lo que no deben estar en contacto con humedad.

## MATERIAS EDULCORANTES

### El Azúcar

Se denomina azúcar a aquella sustancia extraída de la savia de la caña de azúcar, jugo de la remolacha azucarera o de otros vegetales sacarinos. Durante mucho tiempo se conocía el azúcar en estado de jarabe pero fueron los árabes los que inventaron el arte de cristalizarlo.

Tres son los azúcares de mayor consumo en la pastelería.

- Azúcar granulada o refinada (la de mayor uso)
- Azúcar morena
- Azúcar pulverizada (glass, de confección o impalpable)

El azúcar granulada o refinada debe ser cernido antes de usarse para deshacer cualquier terrón que tenga. El azúcar granulada extra fina no es necesario cernirla. Con ella se endulzan la totalidad de los dulces, es fundamental en las confituras y es esencial en todos los jarabes (almíbares).

El azúcar morena (o mascabada) es oscura, tiene terrones y es húmeda. Se mide comprimiéndola bien para no dejar espacio y obtener la medida exacta. Es el azúcar que más se emplea en las tortas y en los dulces de chocolate.

El azúcar pulverizada (glas, de confección o impalpable). Tiene mayor uso en el “fondant” frío, cubiertas para tortas, merengues, moldeados en la preparación de muchas galletas para servir helados, bizcochuelos y salsas frías.

### Glucosa

También conocido como Jarabe de Glucosa. Tiene una densidad de 45º Baumé. Jarabe espeso y viscoso, transparente. Extraído por la sacarificación del almidón de ciertos vegetales, generalmente del maíz.

### Dextrosa

También llamado azúcar de fruta. Se obtiene de diferentes frutas y también se encuentra en la miel. Su obtención es similar a la de la glucosa. Es mucho menos dulce que el azúcar de caña y se emplea especialmente en la fabricación de productos dietéticos, confitería, bebidas y heladería.

### Miel

Sustancia azucarada elaborada de forma natural por las abejas, con el néctar de las flores. Sustituye en gran medida al azúcar que conocemos actualmente. Se pueden encontrar diferentes aromas en la miel, todo depende del % de néctar. Para que no pierda propiedades, no deberá sobrepasar los 60º C.

## LA SAL

Es el producto constituido de cloruro sódico en condiciones que la hacen apta para el consumo humano. Clases de sal:

- Piedra o Gema.
- Marina.

- De fuente o mineral.
- Sales especiales.

**Piedra o Gema:** Extraída de yacimientos naturales o minas.

**Marina:** Procedente de la evaporación del agua de mar.

**Fuente o mineral:** Extraída por la evaporación de aguas minerales.

**Sales especiales:** Sal común a la que se le han añadido sustancias autorizadas como son: Yodo, flúor u otras sustancias alimenticias.

## LEVADURA

Para controlar su calidad durante la recepción, debe verificarse que presente el aroma característico de las levaduras, un color crema claro y que sea friable, es decir que se pueda desgranar.

Es importante controlar la vida útil del producto y nunca comprar ni utilizar materias primas cuya fecha de vencimiento haya pasado.

El almacenamiento tiene que ser en refrigeración a 4°C. No es conveniente congelar.

## CHOCOLATE

Variando las proporciones de los ingredientes básicos del chocolate, pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar y leche, podemos elaborar chocolates de distintas calidades, cualidades, sabores y texturas.

- 1. Chocolate de taza:** 18% de manteca de cacao y por lo menos un 30% de cacaos secos o grasos. Es de uso hogareño.
- 2. Chocolate cobertura:** 31% de manteca de cacao (mínimo). Es el elegido para el trabajo profesional en pastelerías y chocolaterías.
- 3. Chocolate cobertura con leche y blancos:** La suma de todas las grasas no deben ser inferior al 30% del peso del chocolate. Los chocolates blancos deben estar libres de colorantes y están compuestos por un mínimo de un 20% de manteca de cacao.
- 4. Baños de repostería:** están impedidos de llamarse chocolates porque reemplazan una buena parte de la manteca de cacao por aceites vegetales hidrogenados.

## PRODUCTOS AUXILIARES

### FRUTOS SECOS

La denominación de fruto seco se refiere a una semilla comestible, pobre en agua y rica en aceite o en almidón, encerrada en una cáscara dura. Los frutos secos pueden ser:

**Oleaginosos:** semillas ricas en aceite (nueces, almendras, avellanas, cacahuetes).

**Farináceos:** semillas que contienen almidón en abundancia (castaña, piñón).

**Fruta dulce desecada** (uvas pasas, ciruelas pasas, orejones etc.).

El fruto seco es la semilla de un fruto, y no su parte carnosa, que suele no ser comestible. Así por ejemplo, lo que se come de la nuez es su semilla, y lo que correspondería a la parte carnosa del fruto, es la cáscara verde exterior que no se consume.

### **OLEAGINOSOS:**

Semillas ricas en aceite (nueces, almendras, avellanas, cacahuetes).

#### **Almendras**

Son propias de la zona mediterránea. Se comercializan peladas o repeladas. Sus aplicaciones más comunes son: elaboraciones de confitería (turrone y mazapanes) y praliné, también forma el 50 % de los ingredientes del mazapán. Comercialmente la podemos encontrar con diferentes cortes o texturas, como puede ser: en polvo, fileteada, troceada (diversas formas y entera).

#### **Avellanas**

Se encuentran en el Mediterráneo norte. Se comercializan en pastelería peladas, exentas de la cáscara que es muy dura. Sus aplicaciones son similares a la almendra, la calidad se determina por una semilla gruesa e integra. Forma parte importante del denominado "Bizcocho Japonesa" ya que la harina de este bizcocho es mezclada con harina de avellanas.

#### **Nueces**

Originario de Asia menor y el sudeste de Europa. Fruto del nogal. Las podemos adquirir con cáscara o peladas, la calidad en las con cáscara viene dado por el peso y en las peladas viene dada por su integridad y tamaño. Las aplicaciones como las anteriores también caramelizadas.

#### **Maní**

Los cacahuetes se comen tostados, tostados con sal, tostados con cáscara, hervidos. Se utilizan como ingredientes en casa y en pastelería: haciendo dulces con ellos, pasteles, panes, galletas, etc. La industria extrae de ellos aceite vegetal y hace mantequilla de cacahuetes.

#### **Frutas frescas y sus derivados**

Las frutas tanto fresca como en almíbar, son recursos muy utilizados en la pastelería, tanto para la preparación y decoración de tartas de fruta y tartaletas, como para la elaboración de helados.

Los trozos de frutas son una alternativa, en pastelería, de valor agregado de frutas secas, infusión de azúcar cuidando la estabilidad de horneado que muchas veces los trozos de frutas natural carecen.

Los derivados de las frutas son productos obtenidos a partir de la fruta fresca o de zumos de frutas sometidos a un proceso. Podemos encontrar: la compota, la mermelada, frutas confitadas, almíbar de frutas etc.

## ANEXO 4

### LAS TECNICAS DE LA PASTELERIA PESOS Y MEDIDAS

#### UNIDADES

En este manual tratamos de usar los múltiplos y submúltiplos internacionales:

- Masa (peso): g (gramos) y kg (kilogramos)
- Volumen: l (litros) y ml (mililitros)
- Longitud: cm (centímetros)
- Temperatura: °C (Grados centígrados)

#### Peso

En este caso un físico podría decir que las unidades siguientes son de masa, no de peso.

La acción de medir la masa se denomina pesar, por eso aquí lo llamaremos peso.

1 Kilogramo (kg) = 1000 gramos (g)

1 Libra (lb) = 16 Onzas (Oz) = 454 Gramos

1 Onza (Oz) = 28.3 Gramos

El Kilogramo es una unidad del Sistema Internacional. Es un múltiplo del gramo. Se escribe (kg)

#### Equivalencias

1 Libra equivale a 454 g

1 kg equivale a 2,204 Libras.

1 Onza equivale a 28,35 g

1 g equivale a 0,035 onzas de tetero.

#### Longitud

En gastronomía podemos usar la longitud para medir el tamaño de recipientes y el diámetro y altura de algunos utensilios de cocina como sartenes, ollas, etc. También se puede medir el tamaño recomendado de algún alimento en concreto como espárragos.

La unidad básica es el metro, pero al ser muy grande se usan sus submúltiplos.

1 metro (m) = 10 decímetros (dm) = 100 centímetros (cm)

1 decímetro (dm) = 10 centímetros (cm)

El metro es una unidad del Sistema Internacional. Es la unidad básica de longitud.

### **Volumen**

Los líquidos rara vez se pesan, sino que se mide el espacio que ocupan. La unidad de volumen que se suele usar es el litro (l ó L). En el sistema internacional la unidad de volumen es el metro cúbico (m<sup>3</sup>). A veces en las recetas, para los volúmenes inferiores al litro se usan submúltiplos del metro cúbico como lo es el centímetro cúbico (cm<sup>3</sup>) o abreviado: cc.

1 litro (l) = 1000 mililitros (ml)

### **Equivalencias**

La única equivalencia que interesa es:

1 centímetro cúbico (cc) = 1 mililitro (ml)

### **Temperatura**

La temperatura es muy importante en cocina, ya que la conservación de los alimentos así como su cocinado se puede detallar mediante la temperatura. Las dos escalas de temperatura más usadas son:

1. Escala Celsius (°C), también llamada centígrada. Es la que usaremos en recetas.
2. Escala Fahrenheit (°F)

## **LA PREPARACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS**

La receta de un producto de pastelería se basa en cuatro etapas principales:

1. Las materias primas que se van a utilizar (buscar siempre productos de buena calidad)
2. Las cantidades de cada ingrediente (necesidad de pesar y medir)
3. El modo de preparación (proceso de realización)
4. La conservación (frío o temperatura ambiente)

### **PESAR Y MEDIR**

En pastelería (o repostería), siempre tenemos recetas precisas; por lo tanto es importante respetarlas y prestar mucha atención a los pesos y medidas. Si llega el caso, no olvidar dividir o multiplicar todos los ingredientes por la misma cantidad.

**Los productos en polvo:** en general pesamos todos los polvos (harina, azúcar, polvo de almendra...) pues no todos tienen la misma densidad (relación volumen/peso). Usamos la balanza en Gramos, Kilo, fracciones de kilo (1 kilo = 1000 gramos).

**Los líquidos**, se miden usando las medidas de capacidad (Litro y fracciones de litro). En el caso de los **huevos**, algunas recetas las dan por unidades pero otras las dan por litros, se recomienda usar una jarra de vidrio con medidas de capacidad marcadas, aproximadamente se sabe que: 20 huevos equivale a un litro, ó 32 claras de huevo en un litro ó 50 yemas de huevo en un litro.

**Los sólidos**, como la mantequilla también se pesan en la balanza.

## **BATIR, MEZCLAR, INCORPORAR**

**Batir**, esta operación se realiza siempre con la ayuda de un batidor, su finalidad es aligerar, dar volumen, alisar (homogeneizar). Se baten: Claras de huevo, el bizcocho, una crema batida, una crema (pastelera).

**Mezclar**, operación realizada con un batidor, una espátula .Su finalidad consiste en ligar de forma íntima diversas materias primas sin darles cuerpo ni aligerarlas. Se realiza mediante un movimiento circular bastante lento. Se mezclan: Un preparado para queques, un preparado para magdalenas, una masa azucarada.

**Incorporar**, la acción de incorporar consiste siempre en hacer que una materia prima penetre en la mezcla. Según que la materia sea líquida o en polvo, se utiliza un batidor, una espátula, una espumadera.... Batiendo ó simplemente mezclando. Se incorporan: Huevos a una masa, harina a un bizcocho, aromatizador líquido a una crema, colorante a las claras.

## **TAMIZAR**

Esta operación sencilla y muy habitual es importante en pastelería. Tamizamos los ingredientes en polvo pero también frutas (purés) a veces incluso cremas o preparados. Su finalidad consiste en homogeneizar, reteniendo en el tamiz ó colador las partículas demasiado gruesas o ajenas al producto tamizado. El tamizado más corriente es el de los polvos (harina, azúcar fina,...). Las ventajas son: regular el tamaño de las partículas y airear los polvos, lo cual facilita su incorporación, su hidratación ó su mezcla con otras materias primas.

**Tamizar los productos en polvo**, se escoge el tamiz con mallas más o menos grandes de acuerdo al producto que se va a tamizar. Para realizar se utiliza un papel limpio que se coloca sobre la mesa de trabajo, si este papel es reutilizable debe ser para el mismo producto, de harina, de azúcar, etc. Colocar el tamiz e incorporar el polvo, luego zarandear con ambas manos a los lados del tamiz , dar golpecitos hasta que pase todo el polvo al papel.

**Tamizado de cremas y purés de frutas**; En este caso el tamiz debe ser obligatoriamente lavado antes de su utilización, y después bien escurrido. Colocar el tamiz sobre un tazón cuyo tamaño esté en relación con el tamiz. Con un cortapastas de plástico inclinándolo, raspar mediante un movimiento circular el producto que se va a tamizar. Retirar lo que queda en la parte inferior del tamiz al final de la operación.

## **CASCAR LOS HUEVOS**

Es necesario tomar ciertas precauciones para cascar los huevos, primeramente, reconocer que los huevos sean frescos y no tengan olores fuertes, y desagradables, en ese caso se eliminan.

**Preparación:** se dispone en la mesa de trabajo de dos envases: uno pequeño para cascar, otro más grande para contener la totalidad de los huevos cascados, y otro opcional para las cáscaras.

Se procede a cascar con golpecitos, en la mesa o en el borde superior del recipiente, cuando el huevo se ha roto antes de abrirlo por la mitad totalmente, se debe oler para asegurar que esté fresco. Vaciar en el envase pequeño y luego de aprobarlo vaciar en el envase grande, esta operación se realiza con todos los huevos a utilizar uno por uno.

Separar las claras; se procede de la forma anterior pero al abrir el huevo se pasa la yema de media cáscara a la otra dejando caer por el centro la clara y colocando la yema en otro envase.

## PROCESO DE ELABORACIÓN

Principales etapas de los procesos de elaboración realizados en pastelerías:

### Cumplir con las recetas y procesos

Una receta está compuesta por una serie de ingredientes más un proceso específico, ambos deben ser respetados para lograr productos de pastelería con características constantes a lo largo del tiempo. Al manejarse sin medidas exactas se producen desbalances en las recetas. Por esto es muy importante el uso de una balanza y no “medir a ojo”.

Pesando todos los ingredientes y agregando las cantidades indicadas por las recetas se evita, por ejemplo, tener que agregar más agua o harina porque la masa no llegó a la consistencia deseada. Al realizar estos agregados imprevistos varía la receta, resulta afectada la proporción de los demás ingredientes (huevos, azúcar, etc.).

Tener en cuenta los ingredientes y sus cantidades es muy importante pero también, para obtener el producto deseado, hay que respetar un proceso que incluye:

- distintas etapas
- un tipo determinado de equipos a utilizar
- tiempos
- temperaturas

### Amasado

Realizar un buen amasado para favorecer la formación de una estructura de gluten que retenga el gas producido durante la posterior fermentación y para alcanzar el volumen deseado en los productos de panadería/pastelería.

Los tiempos de amasado dependen del tipo de maquinaria, de la cantidad de harina a amasar y de la calidad de la harina utilizada. No deben agregarse materias extrañas, como ser restos de pan. En los casos en que se utilicen recortes de otras masas, tener en cuenta la compatibilidad con la receta que está elaborando para que no se produzcan desbalances.

Los recortes tienen que conservarse bien hasta su uso. Desechar aquellos restos de masa que hayan quedado sobre mesadas mucho tiempo o que no se hayan manipulado higiénicamente. Es conveniente trabajar en ambientes donde la temperatura no supere los 25°C. Esto suele no cumplirse si en el mismo sector de amasado se encuentran además ubicados los hornos.

La alta temperatura ambiental va a afectar la etapa de fermentación de la masa. Se recomienda incorporar agua hielo al amasado para retardar la fermentación, especialmente en época estival.

### **Cortado en bastones y pasaje por sobadora**

En esta etapa se define la red de gluten por lo que es importante evitar que “*se reviente*” la masa o se desgarre al pasarla por la sobadora. La finalidad del pasaje de la masa por la sobadora es lograr alvéolos cada vez más pequeños para obtener una miga más uniforme. Asimismo, la miga se blanquea y se reduce el volumen del producto final. Por lo tanto, a mayor cantidad de vueltas por la sobadora, se obtiene un pan más compacto, de corteza más brillante y miga más clara.

### **Reposo en bloque**

Una vez estirada la masa sobre la mesa de trabajo, se tapa con un film de polietileno descartable transparente, no poroso, limpio y desinfectado, para evitar que se seque. Así se deja en reposo para que se relaje, permita una mejor división y se facilite el armado. Nunca cubrir la masa con bolsas de residuos de color negro.

### **División/Armado**

En esta etapa se corta la masa en bastones para luego armar los bollos. Cuando la división de los bastones es a máquina cuidar que estos se adapten a las medidas que requiera la misma para evitar desperdicios. En la operación de armado debe observarse que la pieza no se reviente o desgarre. Controlar la graduación de los rodillos que regulan la entrada de la masa y darle, por lo menos, 3 vueltas al bollo para que mejore la fuerza de la red de gluten.

### **Estibado**

La tendencia indica que el estibado sobre tablas con lienzos debe dejarse de lado (es antihigiénico), hacerlo sobre bandejas.

Las bandejas deben estar previamente untadas con grasa/margarina u otro material desmoldante para que la masa no se pegue. Aquellas bandejas con recubrimiento antiadherentes no necesitan ser untadas. El untado de las bandejas no debe ser excesivo para evitar “chorreaduras” de grasa sobre las bandejas de abajo durante la fermentación y la cocción.

### **Fermentación**

La temperatura durante la fermentación no debe ser superior a 30°C. Llegando a 35 °C como máximo. La temperatura ideal para el desarrollo de las levaduras es de 26 °C. Es conveniente que en la cámara de fermentación se mantenga a una humedad relativa del 75 %.

Las fermentaciones que se realizan en lugares muy calientes (>35°C) tienen como consecuencia la obtención de panes muy desgranables, de corteza muy gruesa y sabor no característico.

Pueden, además, desarrollarse microorganismos indeseables y realizar una fermentación butírica con la consecuente aparición de sustancias de sabor desagradable.

### **Cocción**

Se debe lograr la correcta relación tiempo de cocción-temperatura de horno, dado que:

Con horno frío y mucho tiempo de cocción: la pieza queda seca y con mucha cáscara.

Con horno caliente y poco tiempo de cocción: la pieza queda muy húmedo y se ablanda rápidamente.

Generalmente, al salir del horno, tiene buen aspecto pero luego de un tiempo, la humedad no liberada que quedó en el centro de la pieza, migra al exterior provocando el ablandamiento de la misma y haciendo que se vuelva gomoso.

### **Enfriado**

Luego del horneado de las piezas, sigue el enfriado hasta la temperatura ambiente, en un lugar adecuado y específicamente destinado a este fin. No depositar las bandejas o recipientes en el piso.

El ambiente en que se realiza esta operación tiene que estar perfectamente higienizado, libre de desechos y los empleados encargados de retirar las piezas de las bandejas tienen que cumplir con todas las medidas higiénicas consideradas para el personal.

Recordar que luego del tratamiento térmico ya no hay más etapas en las que puedan eliminarse los hongos o las bacterias que puedan llegar al producto de pastelería.

Otra práctica que debe evitarse es la de barrer el lugar en el momento en que los productos se encuentran enfriándose. Además, las piezas no deben entrar en contacto con harina ya que esto acortará su vida útil (la misma puede contener hongos o bacterias mesófilas).

Actividad EDT	\$ (Pesos)	ENERO	ENERO	ENERO
Iniciación	800	100% (800)	100% (800)	100% (800)
Plan de Proyecto	5000	60% (3000)	50% (2500)	50% (2500)
Informes de Estado	1000	10% (100)	10% (100)	10% (100)
Reuniones semanales	2000	10% (200)	10% (200)	10% (200)
Cierre del Proyecto	500			
Contrataciones	57,300			
Contratar Local	58,500			
Diseñar planos	12,000			
Selec. y Adq. Maq. y mob.	133,450			
Diseño de marca	3500			
Diseño de packaging	2600			
Diseño Pagina WEB	1500			
Producto final (planificación)	1000			
Remodelación y decoración	156,000			
Instalación maq. Y mob.	1000			
Habilitaciones	15,000			
Aplicar marca Local	2500			
Aplicar marca Packaging	15000			
Registrar Marca	1500			
Fotos Productos	4000			
Página WEB	15000			
Materias Primas	7500			
Utensilios	19500			
Producto Final	2000			
Nuevo testeo de calidad x cambio de MP	500			
Organizar evento	7600			
Evento	8600			
Cierre	4800			
<b>Planeado Parciales</b>	<b>539,650</b>	<b>4100</b>		
<b>Planeado Acumulado</b>		<b>4100</b>		
<b>Avance Parciales</b>	<b>539,150</b>		<b>3600</b>	
<b>Avance Acumulado</b>			<b>3600</b>	
<b>Costo Real Parcial</b>				<b>3600</b>
<b>Costo Real Acumulado</b>				<b>3600</b>

CPI: 0,99
SPI: 1
CV: -500
SV: 0







AGOSTO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	OCTUBRE
10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)	10% (100)
10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)	10% (200)
					100% (500)	100% (500)
33% (5000)	33% (5000)	33% (5000)	33% (5000)	33% (5000)		
100% (4000)	100% (4000)					
100% (15.000)	100% (15.000)					
100% (500)	100% (1000)					
		50% (3800)	65% (4940)	65% (4940)	50% (3800)	35% (2660)
					100% (8600)	100% (8600)
					100% (4800)	100% (4800)
		9100			18000	
		521,650			539,650	
24,800			10,240			16,860
512,550			522,790			539,650
	25,300			10,240		
	513,050			523,290		

