



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  

---

Escuela de Estudios de Posgrado



Proyecto

**INTEGRACIÓN DE DEPÓSITOS**

Autor

**Ing. JEIMMY STAND BLANCO**

TIF presentado para el Posgrado de Especialización de Proyectos

Tutor

**ESTEBAN GUIDOBALDI**

Director del Posgrado

**Dr. CESAR H. ALBORNOZ**

Subdirector del Posgrado

**Mg. AGUSTÍN MAI**

**COHORTE 2015**



## CONTENIDO

<b>INICIACIÓN .....</b>	<b>3</b>
PROPUESTA DE PROYECTO .....	4
MISIÓN.....	4
VISIÓN.....	4
Identificación del problema.....	5
Diagnóstico de la situación actual .....	6
Oportunidades de mejora .....	10
Análisis de Costo/Beneficio preliminar .....	11
CASO DE NEGOCIO .....	13
Resumen ejecutivo .....	13
Estudio de viabilidad.....	13
ACTA DE CONSTITUCIÓN .....	16
Objetivo .....	17
Justificación del proyecto.....	17
Restricciones .....	19
Alcance.....	19
Fases del proyecto.....	20
Presupuesto y duración preliminar por etapas.....	20
Principales Stakeholders .....	21
Roles y Responsabilidades .....	22
<b>PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>23</b>
PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	24
LÍNEA BASE DE ALCANCE .....	27
Enunciado de Alcance.....	28
EDT (Estructura de Desglose de Trabajo).....	29
Diccionario de EDT.....	29
PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO .....	32
LÍNEA BASE DE TIEMPO .....	34
Cronograma .....	35
PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS.....	36
LÍNEA BASE DE COSTOS .....	39
Desglose de costos .....	40
Presupuesto.....	40
PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	41
Criterios de calidad:.....	43
PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	44
Análisis de Riesgos .....	49
Identificación de los riesgos .....	49
Análisis cualitativo.....	49



<i>Análisis cuantitativo</i> .....	49
<b>ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA</b> .....	<b>50</b>
<i>OBS (Organizational Breakdown Structure)</i> .....	50
<i>Tipo de organización y estructura</i> .....	50
<b>ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS</b> .....	<b>51</b>
<i>Identificación de los interesados</i> .....	51
<b>EJECUCIÓN Y CONTROL</b> .....	<b>53</b>
<b>CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS</b> .....	<b>54</b>
<i>Requerimiento de cambio 1</i> .....	54
<i>Requerimiento de cambio 2</i> .....	56
<b>LOG DE ISSUES Y RIESGOS</b> .....	<b>58</b>
<b>REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y FORECAST</b> .....	<b>59</b>
<i>REPORTE DE PROGRESO Y STATUS N°7</i> .....	61
<b>ENTREGABLES DE CONTRATACIÓN</b> .....	<b>63</b>
<b>CIERRE</b> .....	<b>64</b>
<b>REGISTRO DE ACEPTACIÓN</b> .....	<b>65</b>
<b>REPORTE DE CIERRE</b> .....	<b>66</b>
<b>MEJORAS A FUTURO</b> .....	<b>69</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>71</b>
<i>ANEXO I - EDT</i> .....	72
<i>ANEXO II – CRONOGRAMA A NIVEL DE HITOS</i> .....	76
<i>ANEXO III – LÍNEA BASE DE TIEMPO V1.0</i> .....	77
<i>ANEXO IV – DESGLOSE DE COSTOS</i> .....	80
<i>ANEXO V – IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS</i> .....	82
<i>ANEXO VI – ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS</i> .....	83
<i>ANEXO VIII – ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</i> .....	86
<i>ANEXO IX – LÍNEA BASE DE TIEMPO V1.1</i> .....	87
<i>ANEXO X – LÍNEA BASE DE COSTOS V1.1</i> .....	91
<i>ANEXO XI – CARTA PROPUESTA SERVICIO DE CONSULTORÍA</i> .....	93
<i>ANEXO XII – CONTRATO OPERADOR LOGÍSTICO</i> .....	104



## INICIACIÓN

---



---

## PROPUESTA DE PROYECTO

Actualmente la operación logística de la compañía se desarrolla en 4 depósitos independientes entre los cuales se llevan a cabo tareas similares por lo que se puede decir que tenemos operación redundante 4 veces.

El proyecto apunta a la Integración de los depósitos de la compañía en un Operador Logístico desde el cual se puedan llevar a cabo las tareas de recepción, almacenamiento, picking, laboratorio y despachos.

Este es un proyecto estratégico para el área de operaciones ya que al contar con un Operador Logístico tercerizado se centraliza toda la operación lo que permite una mejor administración, reducción de costos y mayor control sobre los insumos y activos de la compañía, asimismo se tiene un mejor aprovechamiento de los recursos del área.

### **MISIÓN**

Llevar la operación logística de la compañía de una manera organizada, responsable y eficiente, ofreciendo capacidades y servicios que apunten al máximo aprovechamiento de los recursos.

### **VISIÓN**

Establecer el área de Operaciones como un verdadero socio para cada una de las áreas de la organización, con una actividad logística eficiente que aporte valor a la compañía.



## Identificación del problema

La actividad comercial de la compañía en Argentina se desarrolla entre la transferencia de dinero local e internacionalmente además del pago electrónico de facturas. Para llevar a cabo estas actividades la compañía dispone de una red de más de 5000 agentes y 170 locales propios.

Hace 2 años, tuvo lugar una reestructuración administrativa en el área de Operaciones de la Organización, la cual está compuesta por los sectores de Logística, Facilities, Entrenamiento y Servicio Técnico, cada uno con un Manager y sus respectivos equipos.

Esta reestructuración implicó un cambio de dirección del área en aras de imprimirle dinamismo y eficiencia buscando una mejora en la calidad en los servicios que presta Operaciones a la organización. En este ámbito fue nombrado un nuevo Director de Operaciones además de un recambio en todos los puestos gerenciales que componían el área.

Cuando el nuevo director toma el cargo uno de los mayores problemas con los que se encuentra es que no hay ningún tipo de control ni orden en el sector de logística. Este sector es el encargado de abastecer con insumos y equipos a los más de 5000 agentes, los locales propios y el edificio administrativo, además de los proveedores de Servicio Técnico con los que cuenta la compañía.

La red de agentes y locales propios son los principales afectados por esta problemática. El mal funcionamiento del sector de logística conlleva a que no se abastezca la red a tiempo con los insumos necesarios para operar como formularios, rollos térmicos, resmas de papel, entre otros, y tampoco se puede asistir a la red oportunamente con los equipos que necesitan, tales como computadoras, teclados, impresoras, módems. Todo esto finalmente impacta en los tiempos en los que los agentes se encuentran operativos.

Otro de los problemas que se encontraron fue la falta de control de Stock. Se compran algunos insumos por demás mientras que otros escasean. Igualmente, se guarda demasiada basura, no se lleva a cabo el debido proceso de scrap, lo que incurre en gastos innecesarios por posiciones de almacenamiento.



El manejo de proveedores también representa una parte importante de esta situación, al no tener una capacidad óptima de almacenamiento ni una infraestructura adecuada, las actividades de carga y descarga de materiales siempre implica mayores esfuerzos de administración.

Por toda la problemática expuesta, entre otros aspectos, se hace necesario llevar a cabo una iniciativa que permita mejorar los niveles de servicio, contar con una infraestructura operativa adecuada y optimizar los costos y tiempos del sector de Logística.

Debido a la magnitud del problema y de lo que representa para la compañía, se decide contar con el servicio de una consultora logística que nos apoye en el diagnóstico de la situación actual.

### **Diagnóstico de la situación actual**

Para hacer un relevamiento profundo y objetivo de la situación actual de la operación logística, La Organización contrató los servicios de una consultora especializada en logística. Los resultados se presentan a continuación:

La compañía cuenta con 4 depósitos independientes, todos ubicados en CABA/AMBA:

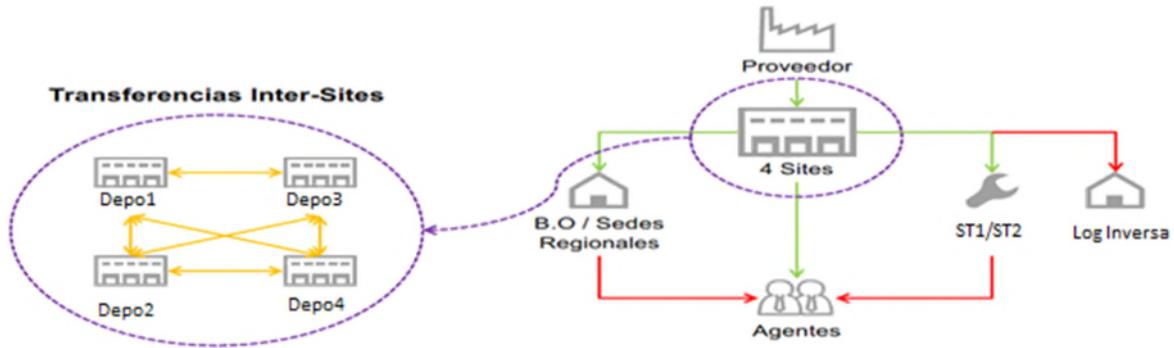
Depo1: Se llevan a cabo actividades de recepción y almacenamiento, altas, laboratorio de servicio técnico, almacenamiento de buzones, taller de buzones (soldadura, pintura).

Depo2: Recepción de Insumos, almacenamiento de Insumos SEPSA, distribución a agentes en AMBA.

Depo3: Recepción Insumos, almacenamiento de insumos, distribución agentes en AMBA/Interior

Depo4: Recepción de Insumos, activos y material de marketing, almacenamiento de materiales varios, picking y envíos a locales propios.

Depo1 es el único depósito de administración propia, la operación en Depo2, Depo3 y Depo4 es tercerizada.



Los agentes reciben materiales desde:

- Sites en AMBA: Depo1, Depo2, Depo3 y Depo4
- Servicios Técnicos: ST1 y ST2
- Bases operativas y sedes regionales

Recepciones

Periodo analizado: Enero – Julio 2016

Actualmente los proveedores entregan en alguno de los 4 sites, dependiendo del ítem y de cómo se haya coordinado dicha entrega.

Cantidad de proveedores con recepciones en el periodo analizado: 32 Proveedores.

Depo1:

18 Proveedores realizaron en total 32 entregas durante el período analizado con un volumen consolidado de 78 pallets.

Depo2:

12 Proveedores realizaron en total 60 entregas durante el período analizado con un volumen consolidado de 324 pallets.



Depo2 recibió el 58% del volumen de productos entregados por proveedores (no inc. buzones ni POP).

Depo3:

4 Proveedores realizaron en total 10 entregas durante el período analizado con un volumen consolidado de 57 pallets.

Depo4:

2 Proveedores realizaron en total 12 entregas durante el período analizado con un volumen consolidado de 99 pallets.

Sobre un total de 180 días operativos, solamente se recibieron proveedores durante 84 días, es decir 1 proveedor cada 2 días aprox.

El 20% de los proveedores realizó la entrega del 80% de los pallets.

Almacenaje:

Depo1:

No se dispone de información de evolución de stocks.

Depo2:

En promedio, Depo2 almacenó 196 pallet, con un pico de 294 pallet, que representa un 50% de volumen por encima de dicho promedio.

Depo3:

No se dispone de información de evolución de stocks.

Depo4:

No se dispone de información de evolución de stocks.

Despachos:

Existen 2 tipos de envíos a los Agentes:



Reposición: Son los envíos programados a los Agentes, para cada uno de los cuales rige una frecuencia de abastecimiento determinada (mensual, bimestral o trimestral). .

Extras: Son los envíos NO programados y ocasionales de ítems producto de las variaciones no previstas en el consumo.

La relación entre envíos de reposición y extras solamente se puede analizar para los despachos desde Depo2 y Depo4. Los envíos desde Depo1 y Depo3 no están diferenciados

A agentes:

Para elaborar el perfil de atención a agentes desde cada uno de los sites actualmente disponibles se utilizaron los destinos “Locales Propios”, “Agentes Corporativos” y “Agentes Minoristas”.

Depo1:

Los despachos desde Depo1 corresponden al 7% de los pedidos totales hacia los agentes.

En promedio se despachan 8 pedidos por día con 4 líneas por pedido.

El 61% de los pedidos fueron enviados a agentes minoristas.

Depo2:

Los despachos desde Depo2 corresponden al 31% de los pedidos totales hacia los agentes y el 50% de las unidades movilizadas.

Depo3:

Los despachos desde Depo3 corresponden al 2% de los pedidos totales hacia los agentes.

En promedio se preparan y despachan 2 pedidos/día con 2 líneas/pedido

Se considera que todos los pedidos despachados desde Depo4 son extras.

El 70% de los pedidos fueron enviados a agentes propios.



#### Depo4:

Los despachos desde Depo4 corresponden al 60% de los pedidos totales hacia los agentes y el 45% de las unidades movilizadas. En promedio se preparan y despachan 64 pedidos/día con 3 líneas/pedido.

El porcentaje de pedidos extra a agentes propios es del 35% respecto del total de pedidos enviados a agentes propios.

En promedio se preparan y despachan 32 pedidos/día con 3 líneas/pedido.

El porcentaje de pedidos extra a agentes propios es del 55% respecto del total de pedidos enviados a agentes propios.

En promedio se despachan 106 pedidos por día con 3 líneas por pedido. Depo2 y Depo4 mueven el 91% de los pedidos, el 89% de las líneas y el 95% de las unidades.

El 15% de los agentes recibió desde más de 1 site, totalizando un 29% del volumen en unidades.

El 49% de los agentes recibió exclusivamente desde Depo3, mientras que el 29% recibió solamente desde Depo2.

#### 4 Sites Agentes

Se observaron muy pocos casos de incompatibilidad de entregas por asignación de zonas (mismo agente que recibe de Depo2 y Depo4).

### **Oportunidades de mejora**

Después de estudiar la situación actual, la consultora brinda 3 oportunidades de mejora:

Centralización de operaciones logísticas

Calidad de información Logística

Planificación de abastecimiento (pedidos programados vs pedidos extras)



Los esfuerzos de este proyecto están enfocados a la integración de los depósitos de la organización, lo cual

impacta positivamente en la mejora de la calidad de la información y la planificación de abastecimiento.

### **Análisis de Costo/Beneficio preliminar**

Beneficios de tener una estructura centralizada:

- Estructura simple y transparente
- Economías de escala
- Eliminación de extra-costos logísticos redundantes
- Menor esfuerzo de administración
- Eliminación de transferencias internas sin valor agregado

Al comparar los costos actuales de la operación contra los costos de una operación integrada, se puede determinar que:

La centralización de la operación en AMBA genera:

Eliminación de transferencias de materiales que no agregan valor, que impacta tanto en los costos de transporte como en los procesos In - Out asociado a dicho flujo, simplificando además la gestión operativa. El ahorro directo de la centralización es de AR\$ 453.551, producto de la eliminación de costos in – out y transportes.

Reducción del costo operativo, al conseguir mejores tarifas generales al otorgar mayor volumen a un único operador.

Se produce un ahorro de aprox. AR\$ 788.000 (20%) en el costo de almacenaje producto de la unificación de la tarifa.

Las tarifas de Depo2, Depo3 y Depo4 están dentro de los precios de mercado, pero independientemente de la tarifa que se defina, el mayor % de ahorro se debe al almacenaje



de los materiales de Depo1 en otro site (13% del volumen de stock, gran parte compuesto por scrap).

Una oportunidad para estandarizar la información logística permitiendo un mejor control de la operación.

La reducción de pedidos extras impacta positivamente en la gestión y en los costos operativos, para lo cual se deberá trabajar en la optimización de la operación de planificación de reabastecimiento. Ahorro directo de AR\$ 80.523.

Se produciría un ahorro anual de aprox. AR\$ 18.000 (14%) en el costo de recepción desde proveedores producto de una reducción en la tarifa por tarima.

Se produce un ahorro anual de aprox. AR\$ 65.000 (100%) en el costo de picking y expedición de las transferencias entre sites producto de la unificación de los sites.

Se produce un ahorro anual de aprox. AR\$ 400.000 (24%) en el costo de picking y expedición de los despachos hacia los agentes, esto surge por un lado como producto de la optimización en la planificación (8% de pedidos totales) y por una reducción en la tarifa por pedido.

Se produce un ahorro de aprox. AR\$ 18.000 (77%) en el costo de picking y expedición de los despachos a los servicios técnicos (ST1 y ST2) producto de la unificación de la tarifa considerándola el promedio entre Depo2 y Depo4

Se produce un ahorro de aprox. AR\$ 50.000 (62%) en el costo de picking y expedición de los despachos a las bases operativas y sedes regionales producto de la unificación de la tarifa considerándola el promedio entre Depo2 y Depo4.

La unificación de los 4 sites eliminará las transferencias generando un ahorro en costos anuales de transporte de AR\$ 323.464 (100%).

En resumen, la integración de los depósitos permite generar un ahorro anual de 1,7 millones de pesos, sin considerar potenciales reducciones en los costos de distribución a Agentes (menor frecuencia de visita a clientes y mayor volumen de entregas para un único operador).



## CASO DE NEGOCIO

### Resumen ejecutivo

Teniendo en cuenta la situación actual de La Organización y a partir de los resultados de la Consultora Logística, se decide seguir adelante con el proyecto ya que se evidencia la conveniencia de integrar todos los procesos logísticos en un único operador que almacene la totalidad de materiales y abastezca a todas las sucursales del país.

### Estudio de viabilidad

Se realiza la proyección financiera de la operación logística en dos escenarios para los próximos 3 años:

- a- Operación después de la integración
- b- Operación sin integración

Criterios base de costos:

- Recepción
- Almacenamiento
- Picking
- Salida
- Transporte
- Otros costos

Ajustes considerados:

	2017	2018	2019
CEDOL	16.9% - 7%	11% - 8%	9% - 6%
FADEEAC	17% - 8%	12% - 9%	10% - 7%
CIA	16% - 8%	11% - 8%	9% - 6%
ALQUILER	25%	25%	20%
SEC	25%	20%	15%

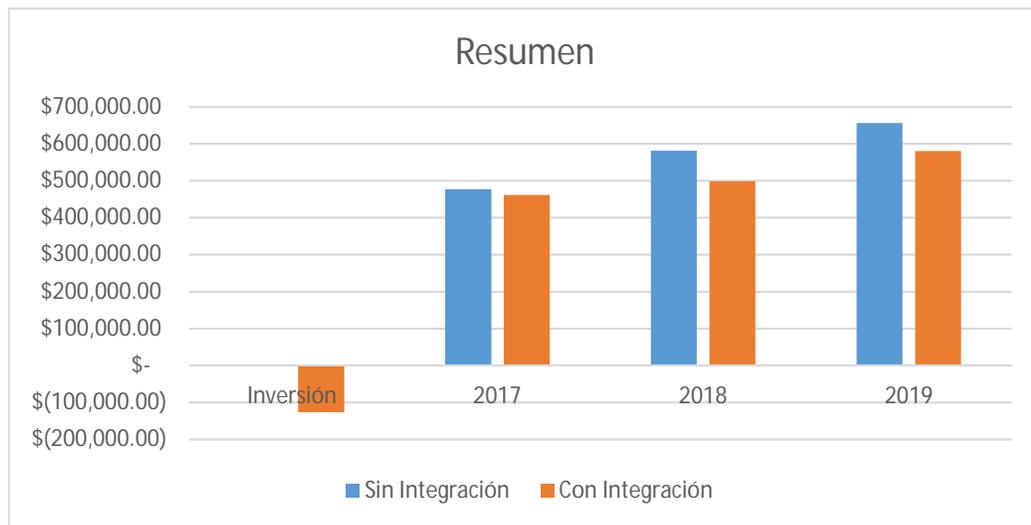


Operación sin Integración				
Recepción	\$	8,436.67	\$ 10,068.60	\$ 11,738.80
Almacenamiento	\$	100,251.27	\$ 119,642.93	\$ 139,489.33
Picking	\$	117,801.00	\$ 140,359.00	\$ 163,909.00
Transporte intersite	\$	14,671.87	\$ 24,499.07	\$ 21,176.47
Otros costos	\$	235,722.80	\$ 287,006.53	\$ 320,113.27
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>476,883.60</b>	<b>\$ 581,576.13</b>	<b>\$ 656,426.87</b>

Operación con Integración				
Recepción	\$	9,682.73	\$ 11,629.87	\$ 13,472.67
Almacenamiento	\$	105,570.53	\$ 129,161.80	\$ 150,665.00
Picking	\$	151,151.13	\$ 180,389.47	\$ 210,312.67
Otros costos	\$	194,700.33	\$ 177,088.73	\$ 205,569.40
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>461,104.73</b>	<b>\$ 498,269.87</b>	<b>\$ 580,019.73</b>

**Diferencia**                    \$            **15,778.87**    \$            **83,306.27**    \$            **76,407.13**

Resumen	Sin Integración	Con Integración
<i>Inversión</i>		\$ -126,700.00
2017	\$ 476,883.60	\$ 461,104.73
2018	\$ 581,576.13	\$ 498,269.87
2019	\$ 656,426.87	\$ 580,019.73





---

Como se puede observar, una operación integrada es más eficiente en cuanto a costos. Si bien la diferencia no es muy amplia entre los dos escenarios, a esto se le suman los demás beneficios como la optimización de los recursos administrativos, mejor control de stock, mayor efectividad en la planeación de distribución, entre otros.



## ACTA DE CONSTITUCIÓN

Control de Cambios				
Versión	Autor	Aprobó	Fecha	Motivo



---

## ACTA DE CONSTITUCIÓN

### Objetivo

El objetivo del proyecto es centralizar la operación logística en un único operador con el fin de reducir costos, mejorar la infraestructura operativa para tener mayor capacidad de almacenamiento y mejorar los niveles de servicio.

### Justificación del proyecto

Actualmente la operación logística de la compañía se desarrolla en 4 depósitos independientes entre los cuales se llevan a cabo tareas similares por lo que se puede decir que tenemos operación redundante 4 veces.

El proyecto apunta a la centralización de la operación logística de la compañía en un solo Operador Logístico desde el cual se puedan llevar a cabo las tareas de recepción, almacenamiento, picking, laboratorio y despachos.

Este es un proyecto estratégico para el área de operaciones ya que al contar con un Operador Logístico tercerizado se centraliza toda la operación lo que permite una mejor administración, reducción de costos y mayor control sobre los insumos y activos de la compañía, asimismo se tiene un mejor aprovechamiento de los recursos del área.

La centralización de la operación en AMBA genera:

Eliminación de transferencias de materiales que no agregan valor, que impacta tanto en los costos de transporte como en los procesos In - Out asociados a dicho flujo, simplificando además la gestión operativa. El ahorro directo de la centralización es de AR\$ 453.551, producto de la eliminación de costos in – out y transportes.

Reducción del costo operativo, al conseguir mejores tarifas generales al otorgar mayor volumen a un único operador.

Se produce un ahorro de aprox. AR\$ 788.000 (20%) en el costo de almacenaje producto de la unificación de la tarifa.



Las tarifas de Depo1, Depo2 y Depo3 están dentro de los precios de mercado, pero independientemente de la tarifa que se defina, el mayor % de ahorro se debe al almacenaje de los materiales de Depo1 en otro site (13% del volumen de stock, gran parte compuesto por scrap).

Una oportunidad para estandarizar la información logística permitiendo un mejor control de la operación.

La reducción de pedidos extras impacta positivamente en la gestión y en los costos operativos, para lo cual se deberá trabajar en la optimización de la operación de planificación de reabastecimiento. Ahorro directo de AR\$ 80.523.

Se produciría un ahorro anual de aprox. AR\$ 18.000 (14%) en el costo de recepción desde proveedores producto de una reducción en el la tarifa por tarima.

Se produce un ahorro anual de aprox. AR\$ 65.000 (100%) en el costo de picking y expedición de las transferencias entre sites producto de la unificación de los sites.

Se produce un ahorro anual de aprox. AR\$ 400.000 (24%) en el costo de picking y expedición de los despachos hacia los agentes, esto surge por un lado como producto de la optimización en la planificación (8% de pedidos totales) y por una reducción en la tarifa por pedido.

Se produce un ahorro de aprox. AR\$ 18.000 (77%) en el costo de picking y expedición de los despachos a los servicios técnicos (ST1 y ST2) producto de la unificación de la tarifa considerándola el promedio entre Depo2 y Depo4.

Se produce un ahorro de aprox. AR\$ 50.000 (62%) en el costo de picking y expedición de los despachos a las bases operativas y sedes regionales producto de la unificación de la tarifa considerándola el promedio entre Depo2 y Depo4.

La unificación de los 4 sites eliminará las transferencias generando un ahorro en costos anuales de transporte de AR\$ 323.464 (100%).

En resumen, la integración de los depósitos permite generar un ahorro anual de 1,7 millones de pesos, sin considerar potenciales reducciones en los costos de distribución a Agentes (menor frecuencia de visita a clientes y mayor volumen de entregas para un único operador).



### **Restricciones**

- El proyecto debe finalizar en el 1Q del 2017.
- El nuevo Operador Logístico tiene que estar ubicado en un radio de 15Kms respecto al depósito Depo1.

### **Supuestos**

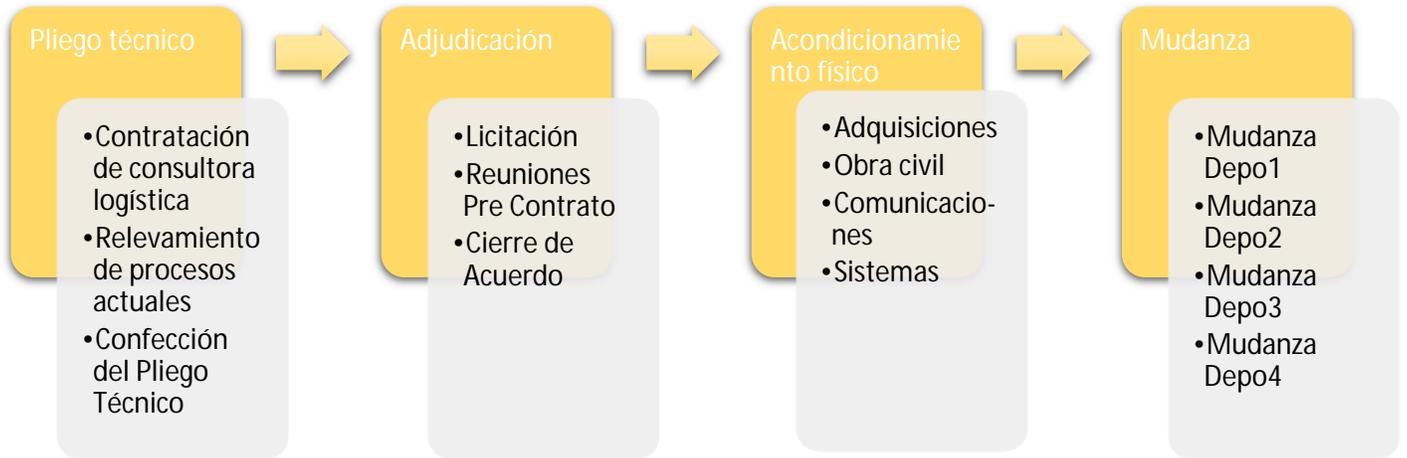
- El presupuesto disponible para el proyecto es de USD\$200.000
- Se cuenta con los recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto
- El área de Logística designará 2 analistas que participarán como SMEs de tiempo completo en el proyecto
- La dirección de la compañía está alineada con el proyecto

### **Alcance**

- Contratación de servicios con un nuevo operador logístico.
- Transferencia de las actividades de los operadores actuales (Depo1, Depo2, Depo3 y Depo4) a nuevo operador.



## Fases del proyecto



## Presupuesto y duración preliminar por etapas

El área de operaciones ha provisionado USD \$200.000 de su presupuesto anual con el fin de financiar el proyecto de Integración de Operaciones Logísticas. Los costos preliminares del proyecto se describen a continuación:

Etapa	Descripción	Duración	Costo
		(Semanas)	(USD)
Pliego técnico	Contratación de consultora logística y confección de pliego técnico de licitación	16	\$ 32.000,00
Adjudicación	Gestionar proceso de licitación, seleccionar el operador logístico a contratar, contratación de servicios	8	NA
Acondicionamiento físico	Construcción de oficinas y espacios comunes (exclusivo WU) en el operador logístico. Implica la adquisición de materiales y costos derivados del área de comunicaciones.	8	\$ 70.000,00
Traslado	Mudanza al nuevo operador logístico	12	\$ 25.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 127.000,00</b>



## Riesgos preliminares

- El nuevo operador logístico tenga instalaciones adecuadas para adecuar nuestras oficinas.
- Que uno de los depósitos con los que contamos actualmente sea adecuado para llevar toda la operación.
- Que los directivos de la compañía se opongan a la salida del depósito "Depo3".
- Que los depósitos salientes / sus empleados presenten demandas en el ministerio de trabajo.
- Cambio drástico en el comportamiento económico de la compañía.
- Falta de soporte técnico a terceros.
- No acompañamiento por parte del área de Buzones.
- Que los trabajadores del depósito propio se opongan al traslado de su operación.
- Que los posibles Operadores Logísticos suspendan contrataciones por el período de vacaciones.
- No haya viabilidad de enlace entre la compañía y el nuevo operador.

## Principales Stakeholders

Los principales stakeholders del proyecto se listan a continuación:

- Gerente General.
- Director de Operaciones.
- Gerente de Operaciones.
- Director de Operaciones de Seguridad / Buzones.
- Gerente de Operaciones de Seguridad / Buzones.
- Supervisor de Logística.
- Supervisor de Servicio Técnico.



- Director de Legales.
- Gerente de Comunicaciones.
- Gerente de IT.
- Dueño depósito Depo1.
- Operadores del depósito Depo1.
- Dueño depósito Depo3.
- Dueño depósito Depo4.
- Operadores del depósito Depo4.
- Dueño depósito Depo2.
- Operadores del depósito Depo2.
- Consultora logística1.
- Consultoras logísticas alternativas.
- Posibles operadores logísticos

### **Roles y Responsabilidades**

- El Director de Operaciones será el principal Sponsor del proyecto, de él depende la aprobación del presupuesto y del cronograma.
- EL Gerente de Operaciones será el segundo Sponsor del proyecto. Él dispondrá los recursos humanos del área de operaciones que llevarán adelante las tareas del proyecto.
- El PM del proyecto será Jeimmy Stand. Será responsable del cumplimiento del cronograma, del presupuesto, el alcance y las comunicaciones.



## PLANIFICACIÓN

---



---

## PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

<b>Control de Cambios</b>				
<b>Versión</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>



## PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

El plan de gestión del alcance tiene como objetivo principal establecer las actividades necesarias para desarrollar, monitorear y controlar el alcance del proyecto.

Metodología:

1. Planificar la gestión del alcance: este proceso nos va a proporcionar una guía sobre cómo definir, controlar y validar el alcance del proyecto. Se recurrirá a reuniones entre el Sponsor y el equipo de proyecto para desarrollar el plan de gestión del alcance.
2. Recopilar requisitos: es el proceso mediante el cual se determinarán, documentarán y gestionarán las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.
3. Definir el alcance: se desarrollará una descripción detallada del proyecto y del servicio. Se describirán los límites del servicio que brindará el proyecto. Para definir el alcance nos apoyaremos en el juicio de expertos.
4. Elaborar la EDT / Diccionario de la EDT: este es el proceso de subdividir los entregables y trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. Esta actividad se hará a través de la técnica de descomposición.

El formato para la elaboración del diccionario de la EDT será el siguiente:

Etapa	Entregable
Actividad	
Responsable	
Área operativa	
Descripción	
Fecha de inicio	
Fecha de finalización	
Criterio de aceptación	



5. Validar el alcance: es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. Para este proyecto se recurrirá a las inspecciones y revisiones generales a los entregables del proyecto.
6. Controlar el alcance: es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.



---

## LÍNEA BASE DE ALCANCE

<b>Control de Cambios</b>				
<b>Versión</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>



## LÍNEA BASE DE ALCANCE

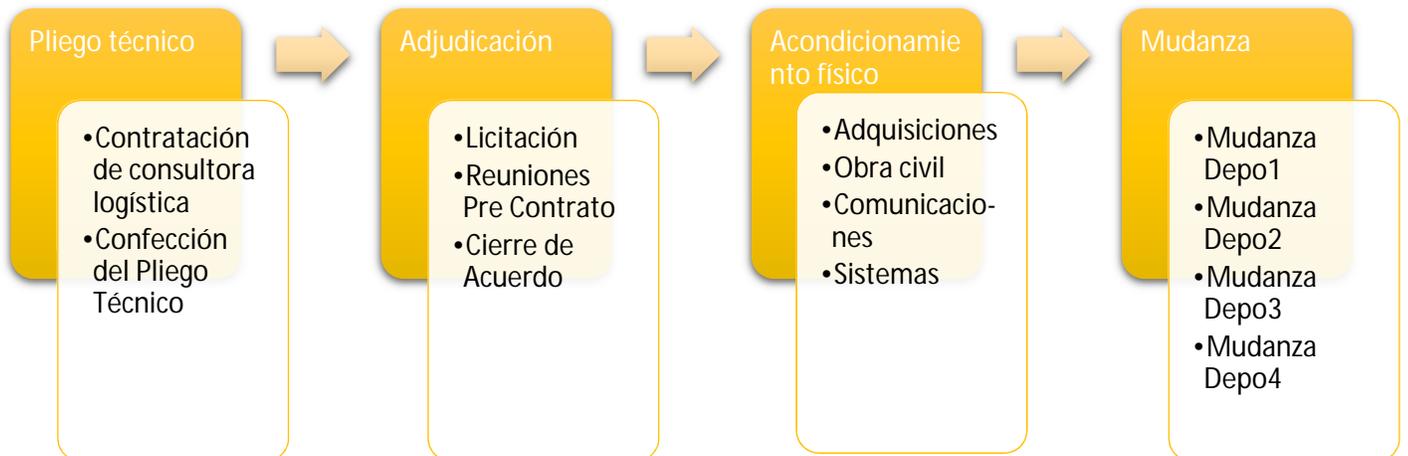
### Enunciado de Alcance

Centralizar la operación logística de La Organización en un solo Operador Logístico desde el cual se ejecuten las tareas de almacenamiento, picking, distribución, laboratorio, buzones.

Dentro del proyecto se contemplan las siguientes acciones:

- Contratación de servicios con un nuevo operador logístico.
- Mudanza de assets (insumos, material POP, activos) a nuevo operador.
- Finalización de relación contractual con Depo2 y Depo3.
- Eliminación de estructura de Depo1.
- Construcción de instalaciones en el nuevo operador logístico.

El proyecto se desarrollará en 4 grandes etapas:





Actividades a desarrollar desde el nuevo operador:

- Recepción de Insumos
- Recepción de Activos
- Despacho de Insumos
- Despacho de Activos
- Almacenamiento de Insumos
- Almacenamiento de Activos
- Picking
- Altas
- Laboratorio de Servicio Técnico
- Taller de Buzones de Seguridad

Exclusiones:

- El proyecto no contempla ningún desarrollo de software.
- No se va a modificar la estructura de transporte logístico.

### **EDT (Estructura de Desglose de Trabajo)**

Ver Anexo I

### **Diccionario de EDT.**

<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.1 Definición del brief de Compras
Responsable	Especialista de logística
Área operativa	Logística
Descripción	Cargar el requerimiento con todos los detalles del servicio a cotizar
Fecha de inicio	01/08/2016
Fecha de finalización	03/08/2016



<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.2. Q&A Consultoras
Responsable	Especialista de logística/Supervisor de logística/Responsable de compras
Área operativa	Logística
Descripción	Reuniones con las consultoras para despejar dudas acerca del servicio requerido
Fecha de inicio	04/08/2016
Fecha de finalización	19/08/2016

<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.3. Presentación presupuestos consultoras
Responsable	Especialista de logística/Responsable de compras
Área operativa	Logística / Compras
Descripción	Se deben recopilar por lo menos 3 presupuestos
Fecha de inicio	22/08/2016
Fecha de finalización	26/08/2016

<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.4. Selección consultora
Responsable	Especialista de logística/Supervisor de logística/Responsable de compras
Área operativa	Logística
Descripción	Comparar precios y servicios y seleccionar mejor oferta.
Fecha de inicio	29/08/1930
Fecha de finalización	30/08/1930

<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.5. Alta proveedor
Responsable	Especialista de logística / Responsable de compras
Área operativa	Compras



Descripción	Registrar a la consultora como proveedora de la compañía para proseguir con la contratación
Fecha de inicio	31/08/2016
Fecha de finalización	07/09/2016

<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.6. Firma carta propuesta
Responsable	Especialista de logística
Área operativa	Compras
Descripción	Aceptación de servicio y condiciones económicas de la consultora
Fecha de inicio	08/09/2016
Fecha de finalización	09/09/2016

<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.7. Cargar PR
Responsable	Supervisor de logística
Área operativa	Logística
Descripción	Crear el "request for purchase"
Fecha de inicio	12/09/2016
Fecha de finalización	14/09/2016

<b>2. Pliego técnico</b>	<b>2.1. Contratación consultora</b>
Actividad	2.1.8. Cargar PO
Responsable	Supervisor de logística
Área operativa	Logística
Descripción	Crear "Purchase Order"
Fecha de inicio	22/09/2016
Fecha de finalización	23/09/2016



---

## PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Control de Cambios				
Versión	Autor	Aprobó	Fecha	Motivo
1.0	PM	Sponsor	20/07/2016	



## PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

El objetivo de este plan es establecer una guía sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo.

Para este proyecto se recurrirá a las reuniones y juicios de expertos como técnicas para desarrollar el plan de gestión del cronograma. Las reuniones estarán conformadas por todos los miembros del equipo de proyecto.

El plan de gestión del tiempo incluye:

- 1- Definir las actividades necesarias para generar los entregables del proyecto. Se recurrirá a la técnica de descomposición y de planificación gradual en la cual se podrá planificar en detalle el trabajo a desarrollar en el corto plazo y el trabajo futuro se planifica a nivel más alto.
- 2- Secuenciar las actividades: En esta etapa se recurrirá al método de diagramación por precedencia y se asignarán las relaciones entre actividades según corresponda.
- 3- Estimar los recursos de las actividades.
- 4- Estimar la duración de las actividades, esta actividad se llevará a cabo a través del juicio de expertos y de la estimación análoga. Además, se tendrá en cuenta el análisis de reservas para contingencias.
- 5- Desarrollar el cronograma. Se hará uso del software MS Project el cual permite la visualización del diagrama de Gantt, los recursos y las duraciones de las actividades.
- 6- Seguir y Controlar el cronograma: EL seguimiento del cronograma estará a cargo del Director del proyecto, él deberá verificar y documentar el avance de las actividades y enviar la evidencia al sponsor cada quince días.

El desempeño del proyecto se recurrirá al método del valor ganado mediante el cual se podrá calcular el SPI (Schedule Performance Index) del proyecto.



---

### LÍNEA BASE DE TIEMPO

<b>Control de Cambios</b>				
<b>Versión</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
1.0	PM	Sponsor	20/07/2016	Línea base inicial



---

## LÍNEA BASE DE TIEMPO

### Cronograma

Cronograma a nivel de hitos

Ver Anexo II

Diagrama de Gantt

Ver Anexo III



---

## PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Control de Cambios				
Versión	Autor	Aprobó	Fecha	Motivo



## PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Para este proyecto se recurrirá a las reuniones y juicios de expertos como técnicas para desarrollar el plan de gestión del cronograma. Las reuniones estarán conformadas por todos los miembros del equipo de proyecto.

La gestión de los costos abarca:

1. Establecer cómo se van a planificar, gestionar, ejecutar y controlar los gastos del proyecto.
2. Estimar los costos. Para efectos prácticos de este proyecto se hará una estimación ascendente. Para esto nos apoyaremos en la EDT y se le asignará un costo a cada actividad o paquete de trabajo calculándolo con el mayor nivel de detalle posible. Se recurrirá a la siguiente tabla para estimar los costos de cada actividad:

Actividad	Nombre			
	Numero EDT			
		Costo Unit. USD \$	Cantidad	Total
<b>Mano de Obra</b>				
			Subtotal	<b>0</b>
<b>Materiales</b>				
			Subtotal	
<b>Servicios</b>				
			Subtotal	
<b>Total Acumulado</b>				

3. Determinar el presupuesto: se utilizará la estimación de los costos individuales de cada actividad y se acumulará en los niveles superiores de la EDT. Esta sumatoria de costos por actividad más la sumatoria de costos por reserva de contingencia y



---

reserva de gestión establece el presupuesto del proyecto y determina la línea base de costos.

4. Controlar los costos: Se recurrirá al método de valor ganado para medir el desempeño del proyecto en términos de costos. El KPI a utilizar será el CPI (Cost Performance Index)

Por políticas de la compañía, todos los gastos deben ser expresados en Dólares Americanos (USD).



---

## LÍNEA BASE DE COSTOS

<b>Control de Cambios</b>				
<b>Versión</b>	<b>Autor</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
1.0	PM	Sponsor	20/07/2016	Línea base inicial



## LÍNEA BASE DE COSTOS

### Desglose de costos

Ver Anexo IV

### Presupuesto

Etapa	Entregable	Monto USD \$
1.0 Gestión	Gestión	\$8,800.00
Total Etapa		\$8,800.00
2.0 Pliego técnico	2.1. Contratación consultoría	\$ 1,400.00
	2.2. Confección del pliego técnico	\$ 28,800.00
Total Etapa		\$ 30,200.00
3.0 Licitación y adjudicación	3.1. Licitación	\$ 1,300.00
	3.2. Negociación y cierre de contrato	\$ 1,700.00
Total Etapa		\$ 3,000.00
4.0. Acondicionamiento físico	4.1. Adquisiciones	\$ 800.00
	4.2. Obra civil	\$ 55,400.00
	4.3. IT	\$ 2,100.00
	4.4. Adecuación infraestructura	\$ 7,000.00
Total Etapa		\$ 65,300.00
5.0 Mudanza	5.1. Depo1	\$ 7,400.00
	5.2. Depo2	\$ 4,500.00
	5.3. Depo3	\$ 3,000.00
	5.4. Depo4	\$ 4,500.00
Total Etapa		\$ 19,400.00
<b>Total etapas</b>		<b>\$ 126,700.00</b>
Reserva de Contingencia		\$ 14,645.00
<b>Total Presupuesto</b>		<b>\$ 141,345.00</b>
Reserva de Gestión (5%)		\$ 7,067.25
<b>Presupuesto total del Proyecto</b>		<b>\$ 148,412.25</b>



## PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Control de Cambios				
Versión	Autor	Aprobó	Fecha	Motivo



---

## PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Planificar la Gestión de la Calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

Para el desarrollo del plan de calidad se recurrirá a reuniones en las que participará el equipo de proyecto y los sponsors. Será responsabilidad del Project Manager dar seguimiento al presente plan de calidad.

Todos los documentos del proyecto deberán estar identificados por versiones y se deberán guardar todas las que hayan sido emitidas.

La gestión de la calidad deberá hacerse durante todo el ciclo de vida del proyecto.



**Criterios de calidad:**

Entregable	Requisitos de calidad	Responsable conformidad	Responsable validación
Pliego técnico	Deberá describir la operación actual y definir la operación deseada e incluir KPIs logísticos claros	SME logística	PM
	Deberá proveer instrucciones claras a los proveedores sobre cómo presentar la oferta	SME logística	PM
	El pliego será validado por todas las áreas involucradas en el mismo (logística, compras, seguridad, rrhh)	SME logística	PM
		Gte Compras	
Gte RRHH			
Licitación	Las ofertas se reciben según lo indicado en el pliego	PM	PM
Acondicionamiento físico	La obra civil deberá tener los mismos acabados que el edificio central	PM	PM
	El enlace de internet deberá ser de más de 10 MB dedicados	IT	PM
Mudanza	Depo1: Las instalaciones se deben entregar en el mismo estado como se recibieron	Dir de Operaciones	PM
	Depo2: No debe haber ningún pleito legal pendiente	Gte Legales	PM
	Depo3: No debe haber ningún pleito legal pendiente	Gte Legales	PM
	Depo4: No se afecta la operación de reposición de insumos mientras se ejecuta la mudanza	SME logística	PM



---

## PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Control de Cambios				
Versión	Autor	Aprobó	Fecha	Motivo



## PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

El plan de gestión de riesgos está conformado por los siguientes procesos, para los cuales se contará con el juicio de expertos y se recurrirá a reuniones con el fin de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto:

- Planificar la Gestión de los Riesgos.
- Identificar los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
- Planificar la Respuesta a los Riesgos.
- Controlar los Riesgos.

El principal objetivo de este plan es asegurar que se cumpla con el alcance del proyecto, es prioridad centralizar toda la operación logística en un operador tercerizado ya que el propósito del proyecto es optimizar la operación a través de la simplificación de la estructura operativa.

En segundo orden está controlar los costos del proyecto. Si bien, el umbral de riesgo de la compañía es alto, para el área de operaciones es representa un logro gestionar eficientemente el presupuesto.

Y en tercer lugar se encuentra el tiempo. El impacto para el área de operaciones es mínimo si el proyecto llegara a retrasarse.

La planificación, identificación, análisis cuantitativo y planificación de la respuesta a los riesgos se hará por única vez en la fase inicial del proyecto y en todo requerimiento de cambio.

El control de los riesgos se llevará a cabo quincenalmente durante todo el ciclo de vida del proyecto.



Por políticas de la compañía, la reserva de gestión está establecida en el 5% sobre la línea base de costos.

Los riesgos a analizar podrían ser de índole técnica, externa, de la organización o propia de la gestión del proyecto.

La probabilidad de ocurrencia del riesgo se define por la siguiente tabla:

Probabilidad	Valor numérico
Baja	0,2
Media	0,5
Alta	0,7
Muy Alta	0,9

El impacto, en caso de materializarse un riesgo, se define por la siguiente tabla:

Impacto	Valor numérico
Muy Bajo	0,05
Bajo	0,1
Moderado	0,2
Alto	0,4
Muy alto	0,8



Tabla de definiciones generales del nivel de impacto:

Condiciones definidas para las Escalas de Impacto de un riesgo sobre los Principales Objetivos del Proyecto					
Objetivo del Proyecto	Se muestran escalas relativas o numéricas				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10-20%	Aumento del costo del 20-40%	Aumento del costo > 40%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5-10%	Aumento del tiempo del 10-20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Sólo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible

Matriz de probabilidad e impacto:

Probabilidad	Riesgo = Probabilidad x Impacto				
0.1	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08
0.2	0.01	0.02	0.04	0.08	0.16
0.5	0.025	0.05	0.1	0.2	0.4
0.7	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
0.9	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
	Impacto				



#### Nivel de riesgo

Bajo	< 0.05
Medio	0.05 - 0.15
Alto	> 0.15

La respuesta que se le dará a los riesgos negativos puede ser:

- Evitar: Eliminar el riesgo eliminando la causa, eliminando la probabilidad o el impacto
- Transferir: Subcontratar o tomar un seguro
- Mitigar: Reducir el valor esperado, bajando la probabilidad o el impacto
- Aceptar: establecer una reserva para contingencias, que incluya la cantidad de tiempo, dinero o recursos necesarios para manejar los riesgos.

Para los riesgos positivos se aprovechará la oportunidad si se presenta, pero ésta no se buscará de manera activa.

#### Roles y responsabilidades:

Todos los socios del proyecto actuarán como expertos en el proceso de identificación, clasificación y evaluación de los riesgos.

El Director del proyecto documentará todos los riesgos identificados en el registro de riesgos y será el responsable del seguimiento de los mismos. Asimismo, deberá dar respuesta oportuna en caso de manifestación de alguno de los riesgos.



---

## **Análisis de Riesgos**

### **Identificación de los riesgos**

Ver anexo V

### **Análisis cualitativo**

Ver Anexo VI

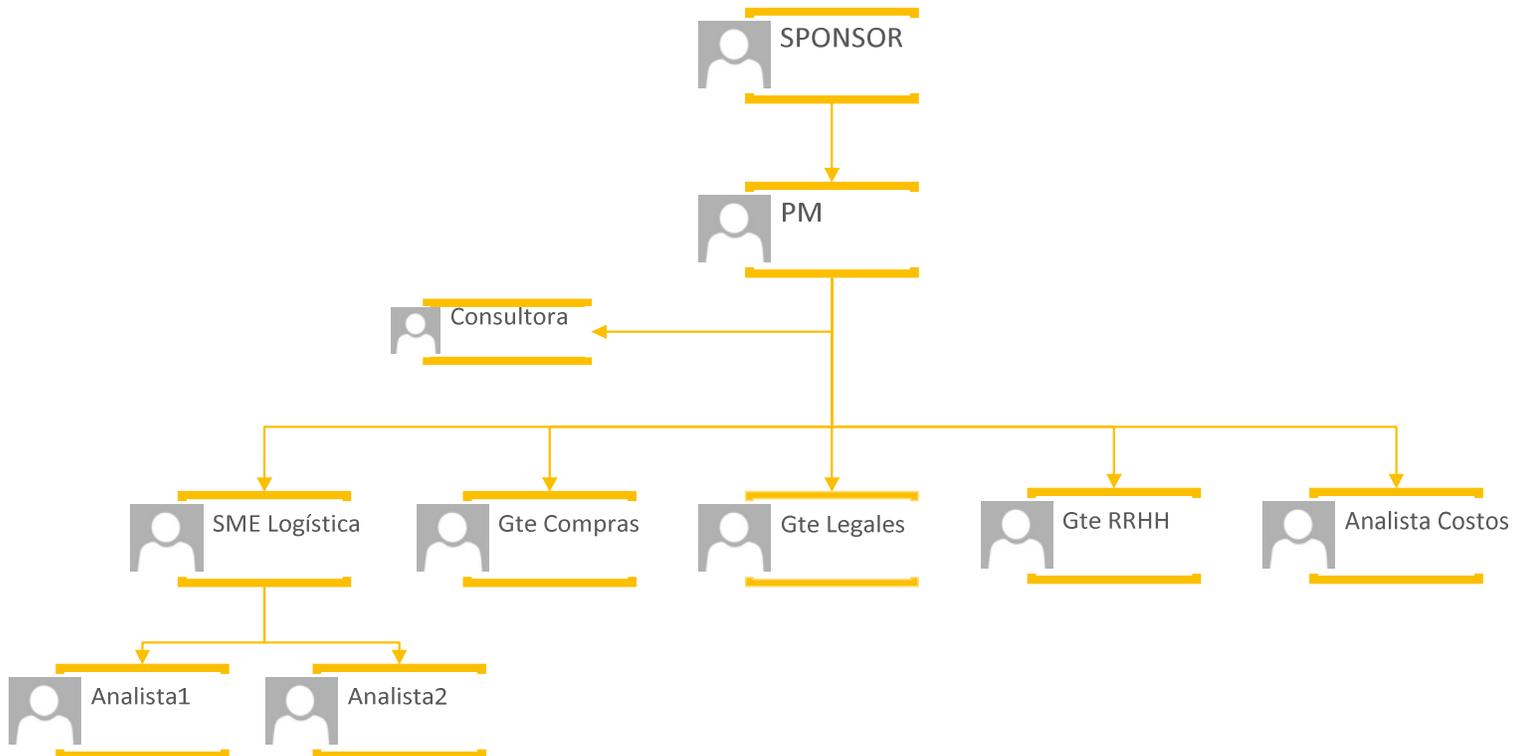
### **Análisis cuantitativo**

Ver Anexo VII



## ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

### OBS (Organizational Breakdown Structure)



#### Tipo de organización y estructura

El proyecto se desarrolla en una organización tipo matricial equilibrada en la cual se cuenta con un director de proyecto dedicado, pero no se le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiamiento.

Ver Anexo VIII



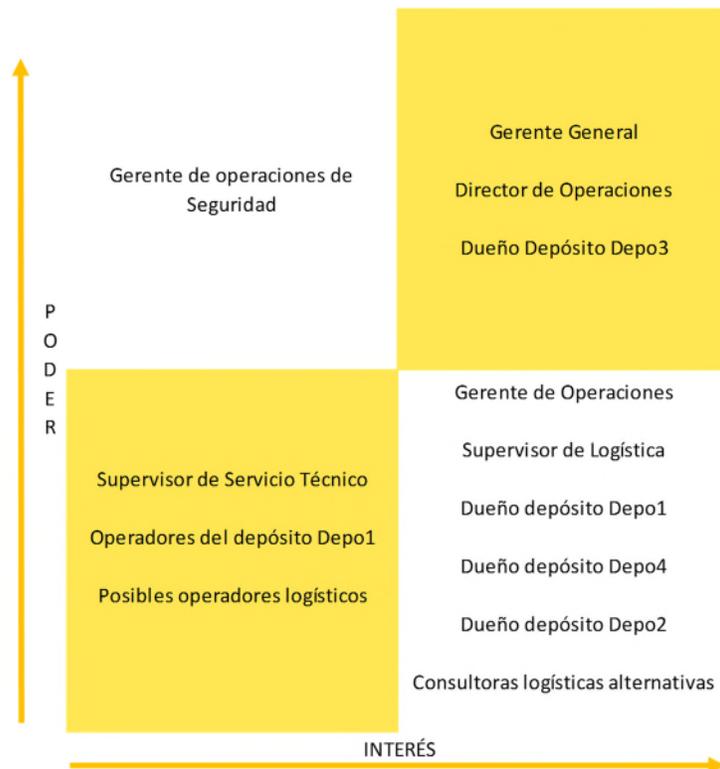
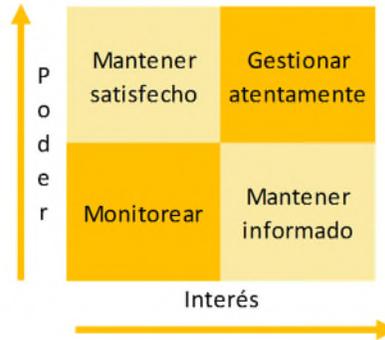
## ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

### Identificación de los interesados

Interesado	Clasificación	Poder	Interés	Objetivo
1 Gerente General	Líder	Alto	Alto	Mejorar el rendimiento económico y operativo
2 Director de Operaciones	Líder	Alto	Alto	Mejorar el rendimiento económico y operativo
3 Gerente de Operaciones	Líder	Bajo	Alto	Mejorar el rendimiento económico y operativo
4 Gerente de Operaciones de Seguridad / Buzones	Partidario	Alto	Bajo	Mantener su operación actual independientemente de la ubicación
5 Supervisor de Logística	Líder	Bajo	Alto	Mejorar el rendimiento operativo del área
6 Supervisor de Servicio Técnico	Partidario	Bajo	Bajo	Mantener su operación actual independientemente de la ubicación
7 Dueño depósito Depo1	Desconocedor	Bajo	Alto	Mantener el contrato con la compañía
8 Operadores del depósito Depo1	Neutral	Bajo	Bajo	No modificar sus condiciones de trabajo
9 Dueño depósito Depo3	Reticente	Alto	Alto	Mantener el contrato con la compañía
10 Dueño depósito Depo4	Reticente	Bajo	Alto	Mantener el contrato con la compañía
11 Dueño depósito Depo2	Partidario	Bajo	Alto	Mantener el contrato con la compañía
12 Posibles operadores logísticos	Partidarios	Medio	Medio	Vender sus servicios a la compañía
13 Consultoras logísticas alternativas	Partidarios	Bajo	Alto	Vender sus servicios a la compañía



Se tomará como referencia la matriz de Poder/Interés y la clasificación de los interesados para definir el nivel de participación deseado de cada uno en el proyecto y qué acciones nos permitirán llegar al objetivo.





## EJECUCIÓN Y CONTROL

---



## CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

### Requerimiento de cambio 1

Documento de Solicitud de Cambio		
Solicitud N° 1		Fecha: 23/11/2016
Solicitado por: Sponsor	Recibido por: PM	
Descripción del cambio solicitado	Añadir una sala de reuniones y un comedor en el área exclusiva contratada en el operador logístico	



## Análisis del cambio solicitado

Documento de Solicitud de Cambio			
Proyecto: Integración de depósitos	Solicitud N° I		
Solicitado por: Sponsor	Recibido por: PM		
Descripción del cambio solicitado	Añadir una sala de reuniones y un comedor en el área exclusiva contratada en el operador logístico		
Justificación del Cambio	Uno de los beneficios con los que cuentan actualmente los empleados de Depo1 es un comedor confortable por lo que el sponsor ha decidido mantener las mismas condiciones laborales en el nuevo lugar de trabajo.		
Resultado de la Solicitud		Aprobado	Desaprobado
Impacta	Alcance	Costo	Tiempo
Observaciones	Este cambio implica solicitar más espacio al operador logístico a contratar y además se tendrá que comprar equipamiento tanto para el comedor como para la sala de reuniones.		

La línea de tiempo se ve afectada ya que, al momento de solicitar el cambio, la licitación se encontraba por finalizar y el layout de infraestructura hace parte del pliego técnico que se le envió a los posibles operadores. Se hace necesario enviar el nuevo layout a los Operadores y extender la fecha de cierre de la licitación.

Este requerimiento de cambio significa una ligera modificación en el alcance del proyecto.

Se genera nueva línea base de tiempo. Ver Anexo IX

Se genera nueva línea base de costos. Ver Anexo X

Se envían las nuevas líneas base para aprobación del Sponsor.

La nueva fecha de entrega del proyecto es el 30/03/2017.

La modificación en el presupuesto se da por la adquisición de equipamiento para las nuevas instalaciones y el costo de la construcción de las mismas.



## Requerimiento de cambio 2

Documento de Solicitud de Cambio	
Solicitud N° II	Fecha: 11/01/2017
Solicitado por: Sponsor	Recibido por: PM
Descripción del cambio solicitado	Adelantar la mudanza de Depo2. Se debe terminar relación contractual en el mes de Enero de 2017



## Análisis del cambio solicitado

Documento de Solicitud de Cambio			
Proyecto: Integración de depósitos	Solicitud N° II		
Solicitado por: Sponsor	Recibido por: PM		
Descripción del cambio solicitado	Adelantar la mudanza de Depo2. Se debe terminar la relación contractual en el mes de enero de 2017.		
Justificación del Cambio	A partir de la materialización del Riesgo 02, Depo2 presentó pleito laboral por la terminación de la relación contractual con La Organización. Como consecuencia, se determinó adelantar la fecha de salida de Depo2.		
Resultado de la Solicitud		Aprobado	Desaprobado
Impacta	Alcance	Costo	Tiempo
Observaciones	Este requerimiento implica adelantar algunas actividades correspondientes a mudanza Depo2		

Este requerimiento impacta en la línea de tiempos ya que se hace necesario adelantar las tareas de mudanza de Depo2 aunque no se modifica la fecha de finalización del proyecto.

Debido a que a la fecha aún no se ha firmado el contrato con el operador adjudicado, la alternativa es mudar los assets de Depo2 a Depo1. Esta acción va a impactar en los costos porque se estaría duplicando la mudanza de Depo2. Inicialmente se muda Depo2 a las instalaciones de Depo1 y luego en la mudanza de Depo1 se verá un incremento en los costos. Este incremento será de USD \$2,000.00. Se recurrirá a la reserva de gestión para solventar esta variación de costos.



### LOG DE ISSUES Y RIESGOS

ID	Descripción	Fecha de ocurrencia	Impacto	Status	Acción tomada
1	El operador adjudicado suspendió actividades administrativas la última semana de diciembre por lo que se vio afectada la firma del contrato	22/12/2016	Tiempo	Cerrado	Se posterga la firma del contrato para el 27/01/2017. Se asume el costo que genere este retraso en el cronograma.
2	Retraso en la recepción del equipamiento. El proveedor da aviso de que no va a poder entregar en fecha. Fecha de entrega 15/03/2017	17/02/2017	Tiempo	Cerrado	Se asume el retraso y se comprime la tarea "Limpieza" de Depo1. Pasa de ser de 5 días a ser de 3 con la adhesión de un nuevo operador que colabore en las tareas de adecuación del depósito para su entrega y finalización de contrato. No se modifica la fecha de finalización del proyecto
3	Juicio laboral de parte de Depo2. Al ser notificado de la finalización de la relación contractual alega que su operación era exclusiva para la compañía y por lo tanto tendrá que despedir a sus operarios.	09/01/2017	Costos	Abierto	Este issue parte de un riesgo identificado que se materializó. Se utilizará la reserva de contingencia para llegar a un acuerdo.



## REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y FORECAST

Para efectos de documentar y presentar el desempeño del proyecto se recurrirá al siguiente tablero de gestión:

GESTIÓN		Comentarios
PV		
EV		
AC		
<b>Performance</b>		
CPI	SPI	
<b>Variaciones</b>		
CV	SV	

Los reportes de avance se presentarán de acuerdo al siguiente cronograma

Reporte #	Fecha
1	01/08/2016
2	05/09/2016
3	03/10/2016
4	07/11/2016
5	05/12/2016
6	02/01/2017
7	06/02/2017
8	20/02/2017
9	06/03/2017
10	20/03/2017
11	01/04/2017





**REPORTE DE PROGRESO Y STATUS N°7**

Fecha: 06/02/2017

GESTIÓN		Comentarios
PV	\$ 63,583.00	El proyecto viene bien en términos de tiempo. El 11/01/2017 surgió un requerimiento de cambio que consistía en adelantar la fecha de salida de Depo2. Para esto se decidió trasladar todo el material existente a Depo1. Se adelantaron las actividades y se logró terminar la relación contractual con Depo2 el día 23 de enero. El desvío de los costos se debe a que el 22 de diciembre se advirtió que el Operador adjudicado suspendía operaciones administrativas la última semana de diciembre debido a las festividades, esto retrasó una semana la fecha de firma del contrato por lo que el inicio de la obra civil también se postergó una semana. Para evitar afectar la fecha de entrega de la obra, se solicitó al proveedor que recortara los tiempos para lo cual contrató a un obrero más y nos trasladó el costo, el cual fue absorbido por la reserva de gestión al no haber sido un riesgo identificado.
EV	\$ 63,583.00	
AC	\$ 65,083.00	
<b>Performance</b>		
CPI	SPI	
0.98	1	
<b>Variaciones</b>		
CV	SV	
\$ -1,500.00	\$ -	
<b>% Completado</b>		
48%		



Se materializó el riesgo 003.

ID	Descripción	Fecha de ocurrencia	Impacto	Status	Acción tomada
3	Juicio laboral de parte de Depo2. Al ser notificado de la finalización de la relación contractual alega que su operación era exclusiva para la compañía y por lo tanto tendrá que despedir a sus operarios.	09/01/2017	Costos	Abierto	Este issue parte de un riesgo identificado que se materializó. Se utilizará la reserva de contingencia para llegar a un acuerdo.



---

## ENTREGABLES DE CONTRATACIÓN

La organización maneja dos modelos de contratación, dependiendo del monto del servicio a contratar se firma una Carta Propuesta o Contrato.

Para la ejecución del proyecto se contrataron 2 servicios:

- Consultoría en logística para confección de pliego técnico. Esta contratación se hizo por medio de una carta propuesta. Ver Anexo XI
- Operación logística: El servicio con el nuevo operador se adquirió por medio de un contrato formal. Ver Anexo XII



**CIERRE**

---



## REGISTRO DE ACEPTACIÓN

**Fecha:** 03/04/2017

Por medio del presente se confirma la finalización y aceptación del proyecto Integración de Depósitos, desarrollado desde el área de Operaciones de La Organización.

Se deja constancia de que el Proyecto cumplió con los entregables conforme los requerimientos convenidos.

Se adjudicó la operación de los depósitos al Operador Logístico TCC Supply Chain y al término del proyecto la operación se desarrolla con normalidad.

En virtud de lo anterior, por la presente se autoriza al Project Manager a continuar con el cierre formal de este Proyecto y la liberación definitiva del personal abocado al mismo.

### ACEPTACIÓN DEL SPONSOR

Firma: \_\_\_\_\_

Aclaración:

Cargo: DIRECTOR DE OPERACIONES



---

## REPORTE DE CIERRE

**Proyecto:** Integración de Depósitos

**Sponsor:** Director de Operaciones

**Project Manager:** Jeimmy Stand

**Fecha de inicio:** 4 de Julio de 2016

**Fecha de fin:** 30 de Marzo de 2017

### **Descripción del Proyecto:**

El proyecto de Integración de depósitos consistió en trasladar la operación de los 4 depósitos con los que contaba La Organización, a un nuevo Operador Logístico.

Este es un proyecto estratégico para el área de operaciones ya que al contar con un Operador Logístico tercerizado se centraliza toda la operación lo que permite una mejor administración, reducción de costos y mayor control sobre los insumos y activos de la compañía, asimismo se tiene un mejor aprovechamiento de los recursos del área.



**Revisión de Objetivos y Resultados:**

<b>Objetivos del Proyecto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Variación</b>
<b>Alcance</b>		
Integrar 4 depósitos en un operador logístico tercerizado.	Se contrató el servicio de depósito con TCC Supply Chain y y toda la operación logística se desarrolla desde el nuevo operador	
<b>Tiempo</b>		
Fecha fin según línea base de tiempo: 30/03/2017	Se finalizó el proyecto de acuerdo al cronograma	La línea base tuvo una ligera variación debido a un cambio requerido por el Sponsor. Se creó Línea Base Versión 1.1.
<b>Costo</b>		
Cumplir cabalmente con el presupuesto asignado al proyecto	El costo final del proyecto fue de USD \$149,700.00	USD\$1,500.00 debido a la compresión del tiempo de la obra civil. USD\$2,000.00 Debido al adelanto de la mudanza de Depo2. Req de cambio N°2 Ambos costos fueron asumidos por la reserva de gestión. USD\$12,000.00 Responsabilidad laboral solidaria. Reserva de contingencia .
<b>Calidad</b>		
No perturbar la operación logística durante la ejecución del proyecto	Los clientes no se vieron afectados durante la ejecución del proyecto.	



---

**Beneficios y/o Impactos del proyecto:**

Operar desde un solo depósito reduce los esfuerzos administrativos y permite tener una operación más eficiente a un menor costo.

**Información de Contratos:**

Dentro de la ejecución del proyecto se firmó un contrato por 3 años con el nuevo operador logístico (TCC Supply Chain).

Nombre y Firma del Gerente del Proyecto	Nombre y Firma del Patrocinador



---

## MEJORAS A FUTURO

La integración de depósitos en un único site colabora de manera inmediata con una mejor gestión de la información.

En aras de seguir trabajando en la optimización de la operación del área de logística, se detectó 1 oportunidad de mejora que complementa los beneficios obtenidos a partir de la ejecución del proyecto de Integración de Depósitos. La misma se describe a continuación:

### **Implementar una base centralizada de stocks y consumos**

Descripción: diseño, relevamiento y mantenimiento de una única base con seguimiento de stocks, consumos y envíos de insumos a cada nodo de la red de La Organización.

Beneficios:

- Capacidad de analizar comportamientos y optimizar distribución de insumos.
- Seguimiento, control y planificación de gastos de almacenamiento.
- Seguimiento, control y planificación de gastos de transporte.

Contenido para stocks:

- Fecha de relevamiento.
- Código de producto.
- Código de agente, distribuidor y almacén.
- Cantidad de unidades.
- Condición de la mercadería.
- Valor de la mercadería.

Contenido para consumos y movimientos:



- Fecha de movimiento.
- Origen del movimiento.
- Destino del movimiento o consumo.
- Código de insumo o producto.
- Cantidad de unidades.
- Valor de la mercadería.



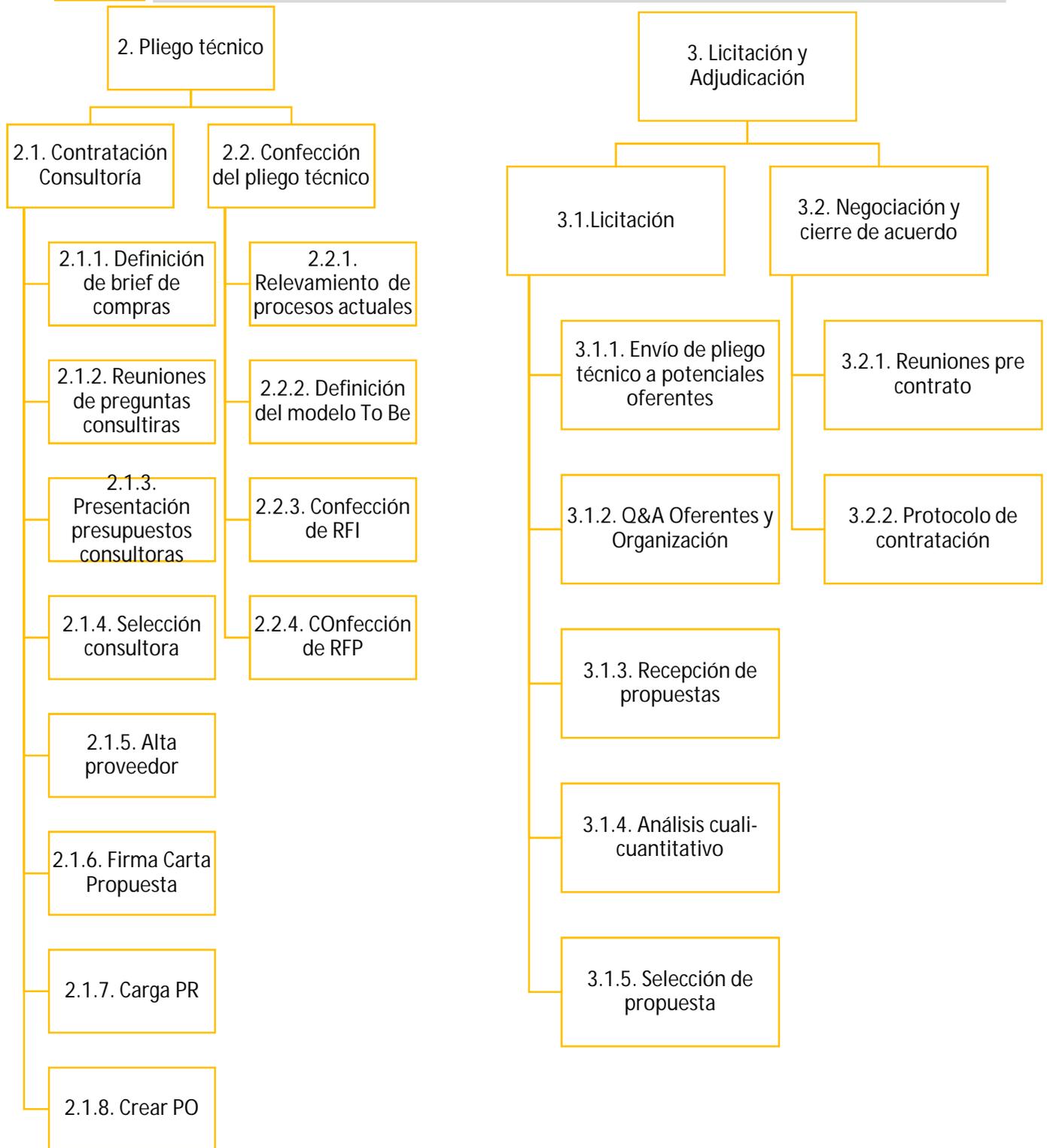
## ANEXOS

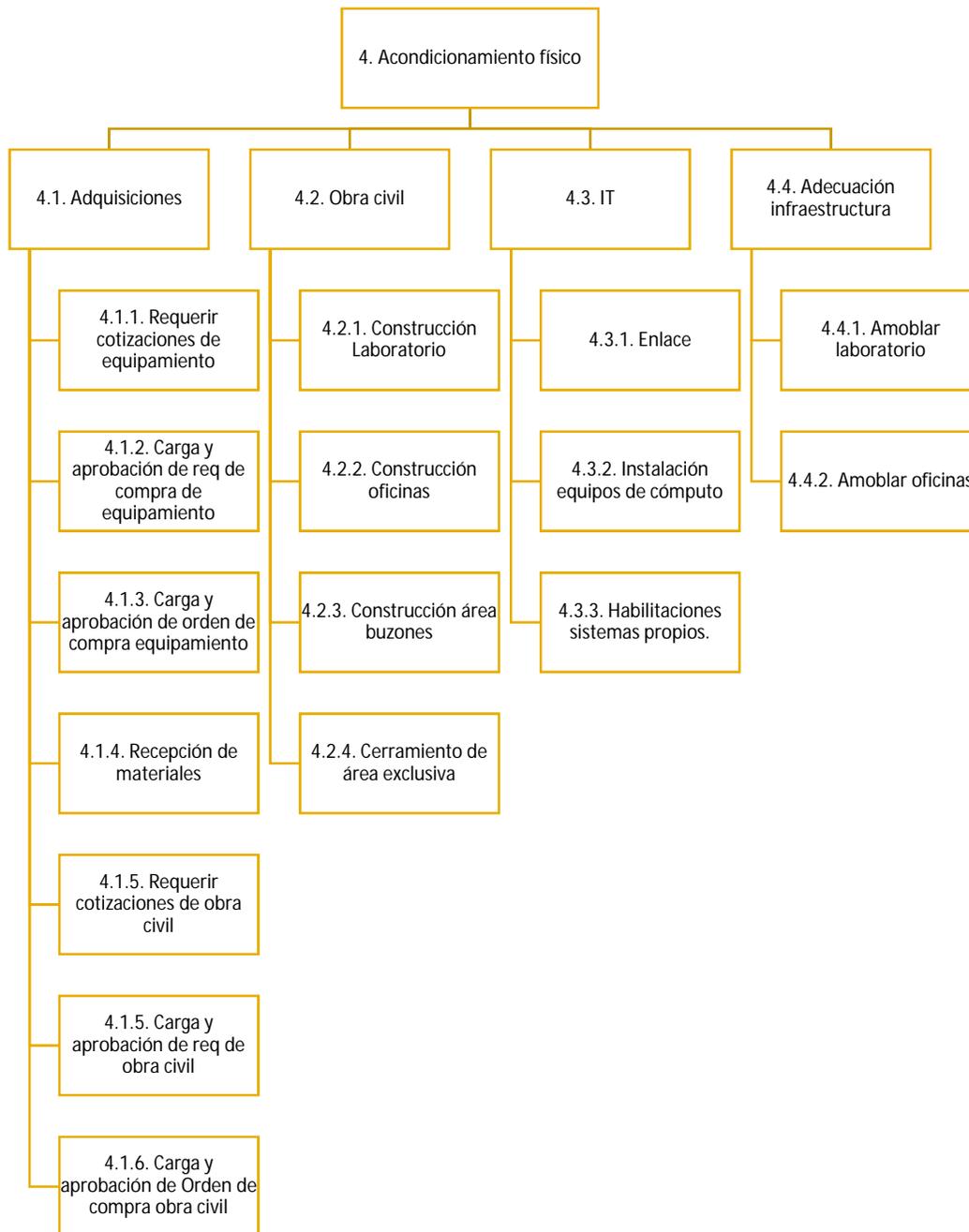
---



## ANEXO I - EDT



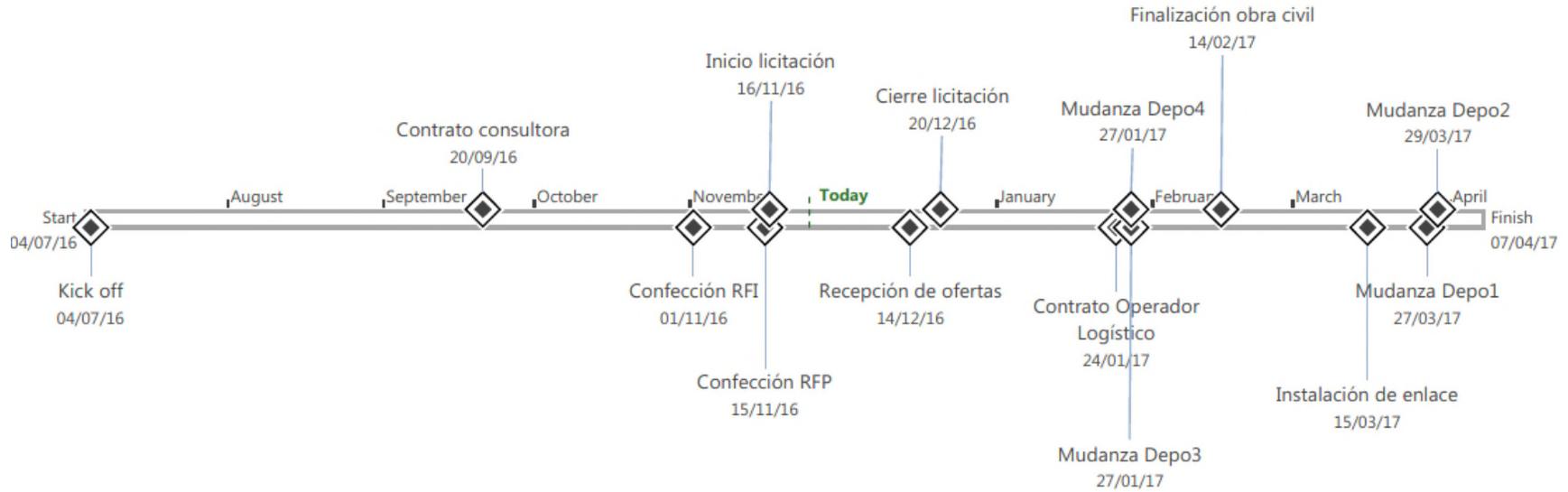






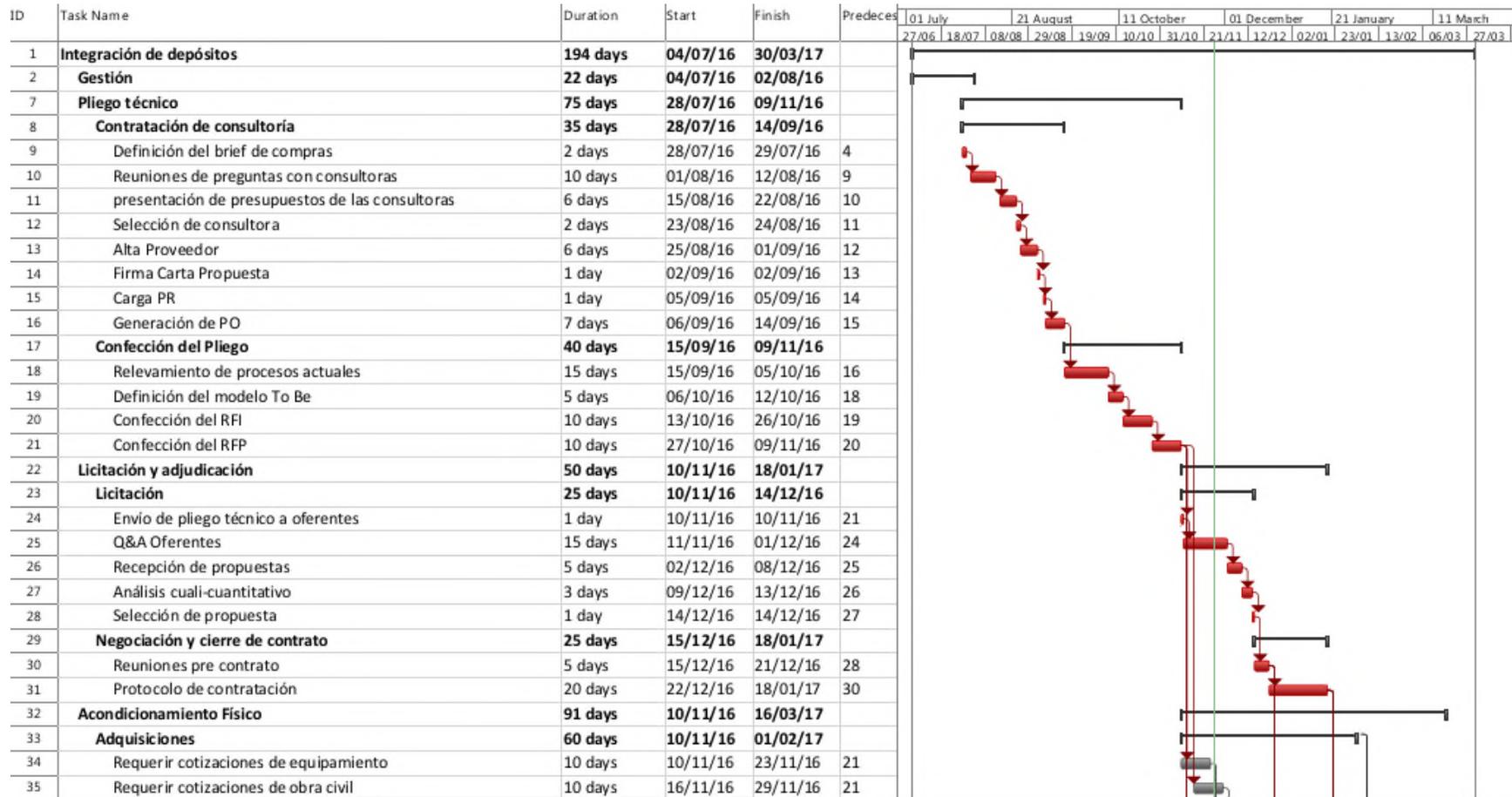


## ANEXO II – CRONOGRAMA A NIVEL DE HITOS

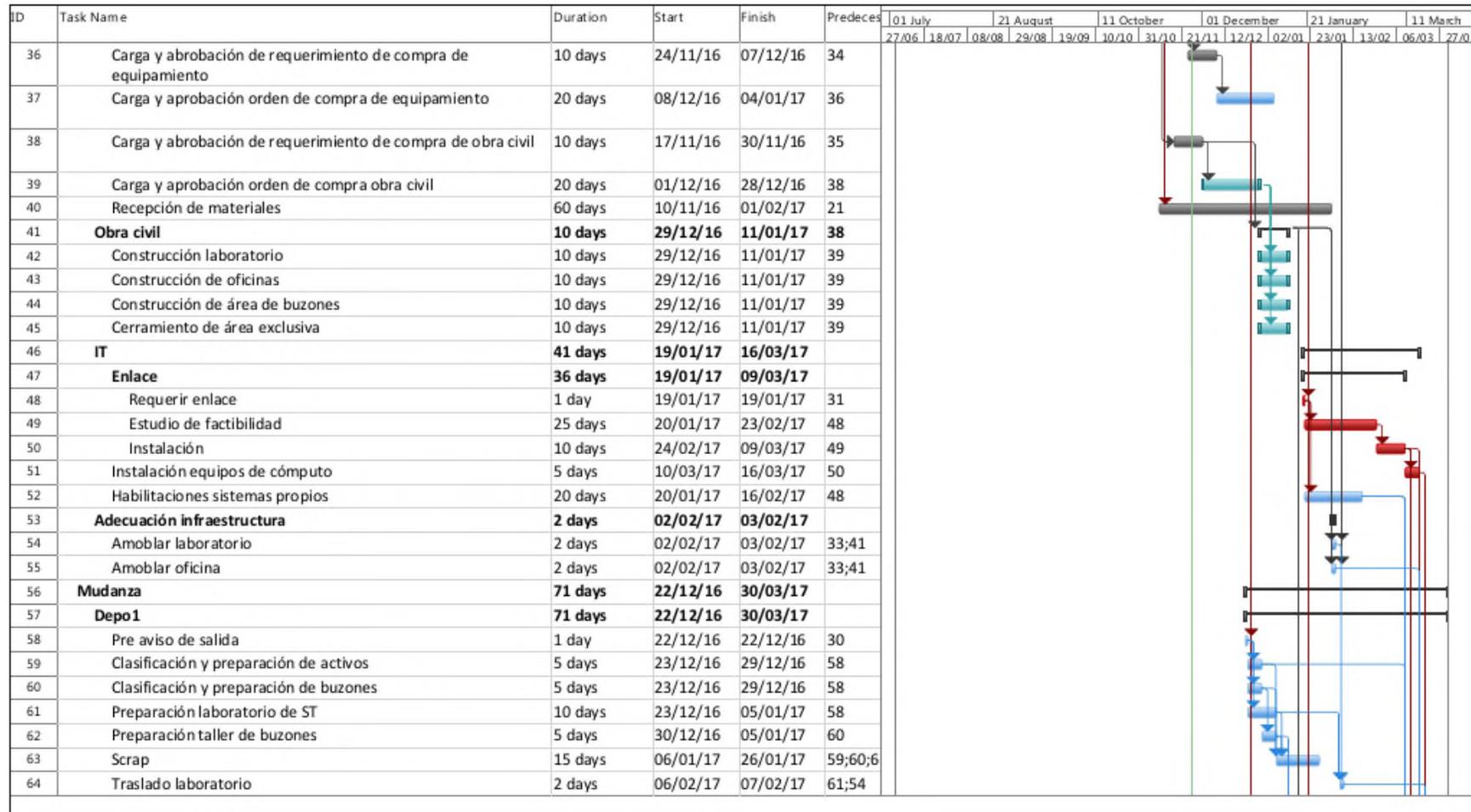




### ANEXO III – LÍNEA BASE DE TIEMPO V1.0



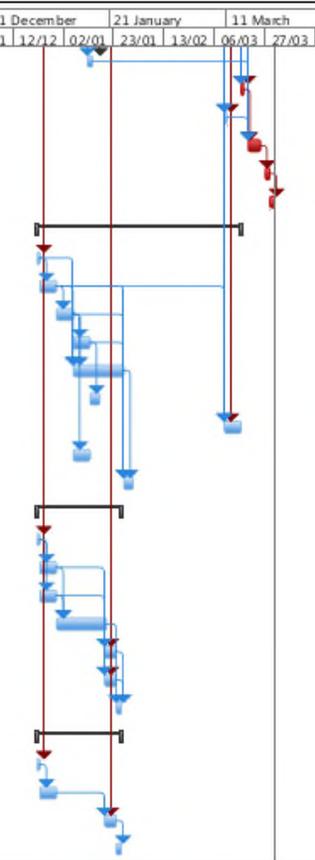
Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
 Especialización en Dirección de Proyectos  
 Trabajo Integrador Final  
 Proyecto Integración de Operaciones Logísticas



Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
 Especialización en Dirección de Proyectos  
 Trabajo Integrador Final  
 Proyecto Integración de Operaciones Logísticas



ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Precedes	01 July		21 August		11 October		01 December		21 January		11 March	
						27/06	18/07	08/08	29/08	19/09	10/10	31/10	21/11	12/12	02/01	23/01	13/02
65	Traslado taller de buzones	2 days	12/01/17	13/01/17	62;41												
66	Traslado oficinas	1 day	17/03/17	17/03/17	50;51;5												
67	Traslado activos	1 day	10/03/17	10/03/17	59;52;5												
68	Limpieza	5 days	20/03/17	24/03/17	64;65;6												
69	Entrega de inmueble	2 days	27/03/17	28/03/17	68												
70	Finalización de contrato	2 days	29/03/17	30/03/17	69												
71	<b>Depo2</b>	<b>61 days</b>	<b>22/12/16</b>	<b>16/03/17</b>													
72	Pre aviso de salida	1 day	22/12/16	22/12/16	30												
73	Clasificación y preparación de activos	5 days	23/12/16	29/12/16	72												
74	Clasificación y preparación de insumos	5 days	30/12/16	05/01/17	73												
75	Clasificación y preparación de documentación	5 days	06/01/17	12/01/17	74												
76	Scrap	15 days	06/01/17	26/01/17	72;73;7												
77	Traslado documentación	2 days	13/01/17	16/01/17	75												
78	Traslado de Activos	5 days	10/03/17	16/03/17	73;50;5												
79	Traslado de insumos	5 days	06/01/17	12/01/17	74												
80	Finalización de contrato	2 days	27/01/17	30/01/17	75;73;7												
81	<b>Depo3</b>	<b>25 days</b>	<b>22/12/16</b>	<b>25/01/17</b>													
82	Pre aviso de salida	1 day	22/12/16	22/12/16	30												
83	Clasificación y preparación de insumos	5 days	23/12/16	29/12/16	82												
84	Clasificación y preparación de material POP	5 days	23/12/16	29/12/16	82												
85	Scrap	15 days	30/12/16	19/01/17	83;84												
86	Traslado insumos	3 days	19/01/17	23/01/17	83;31												
87	Traslado POP	3 days	19/01/17	23/01/17	84;31												
88	Finalización de contrato	2 days	24/01/17	25/01/17	85;86;8												
89	<b>Depo4</b>	<b>25 days</b>	<b>22/12/16</b>	<b>25/01/17</b>													
90	Pre aviso de salida	1 day	22/12/16	22/12/16	30												
91	Clasificación y preparación de insumos	5 days	23/12/16	29/12/16	90												
92	Traslado	3 days	19/01/17	23/01/17	91;31												
93	Finalización de contrato	2 days	24/01/17	25/01/17	92												





## ANEXO IV – DESGLOSE DE COSTOS

Actividad	Nombre	Clasificación y preparación de activos		
	Numero EDT	5.1.2		
		Costo Unit. USD \$	Cantidad	Total USD \$
<b>Mano de Obra</b>				
Operario de depósito 1		8	40 hs	320
Operario de depósito 2		8	40 hs	320
Subtotal				<b>640</b>
<b>Materiales</b>				
Subtotal				
<b>Servicios</b>				
Subtotal				

Total Acumulado	640
-----------------	-----

Actividad	Nombre	Clasificación y preparación de buzones		
	Numero EDT	5.1.3		
		Costo Unit. USD \$	Cantidad	Total USD \$
<b>Mano de Obra</b>				
Operario de depósito buzones		8	40 hs	320
Operario de depósito buzones		8	40 hs	320
Subtotal				<b>640</b>
<b>Materiales</b>				
Subtotal				



Servicios			
			Subtotal

Total Acumulado	<b>640</b>
-----------------	------------

Actividad	Nombre	Traslado		
	Numero EDT	5.1.7		
		Costo Unit. USD \$	Cantidad	Total USD \$
<b>Mano de Obra</b>				
Operario de laboratorio1		8	16hs	128
Operario de laboratorio2		8	16hs	128
Operario de depósito buzones		8	16hs	128
Operario depósito 1		8	8hs	64
Traslado oficina		8	8hs	64
		8	40hs	320
			Subtotal	<b>832</b>
<b>Materiales</b>				
Pallets		180	9	1620
			Subtotal	1620
<b>Servicios</b>				
Flete		15/pallet	220	3300
			Subtotal	3300

Total Acumulado	<b>5752</b>
-----------------	-------------



## ANEXO V – IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

ID	Riesgo	Categoría	Afecta	Tipo Riesgo	Estrategia	Respuesta al riesgo
R01	Oposición a la salida del depósito "Depo3" por causas burocráticas	De la organización	Alcance Costos	Amenza	Mitigar	Gestionar proactivamente la salida legal de Depo3
R02	Que los depósitos salientes / sus empleados presenten demandas en el ministerio de trabajo.	Externo	Costos	Amenza	Aceptar	Se adopta medida de responsabilidad solidaria
R03	No acompañamiento por parte del área de Buzones por no poder desempeñar tareas de soldadura y pintura en el nuevo operador	De la organización	Alcance Costos	Amenza	Mitigar	Gestionar alternativas para las tareas afectadas
R04	Se retrase la instalación del enlace de internet en el nuevo operador	Técnico	Calidad	Amenza	Mitigar	Gestionar con anticipación el estudio de viabilidad del enlace, hacer seguimiento al área de comunicaciones
R05	Los operadores invitados en la licitación no entreguen las ofertas según el cronograma	Externo	Tiempo	Amenza	Aceptar	Se contempla una semana más de plazo



**ANEXO VI – ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS**

ID Riesgo	Descripción del riesgo	Amenaza/Oportunidad	Entregable afectado	Riesgo Inicial				Nivel de Riesgo
				Estimación probabilidad	Objetivo afectado	Estimación del Impacto	Probabilidad x Impacto	
R01	Oposición a la salida del depósito "Depo3" por causas burocráticas	Amenaza	Mudanza	0.7	Costo	0.01	0.007	Medio
					Tiempo	0.02	0.014	
					Alcance	0.08	0.056	
					Calidad	0.01	0.007	
					Total probabilidad por Impacto			
R02	Que los depósitos salientes / sus empleados presenten demandas en el ministerio de trabajo.	Amenaza	Mudanza	0.7	Costo	0.8	0.56	Alto
					Tiempo	0.2	0.14	
					Alcance	0.05	0.035	
					Calidad	0.05	0.035	
					Total probabilidad por Impacto			
R03	Los operadores invitados en la licitación no entreguen las ofertas según el cronograma	Amenaza	Licitación	0.4	Costo	0.05	0.02	Medio
					Tiempo	0.2	0.08	
					Alcance	0.05	0.02	
					Calidad	0.05	0.02	
					Total probabilidad por Impacto			
R04	No acompañamiento por parte del área de Buzones por no poder desempeñar tareas de soldadura y pintura en el nuevo operador	Amenaza	Mudanza	0.2	Costo	0.4	0.08	Alto
					Tiempo	0.05	0.01	
					Alcance	0.4	0.08	
					Calidad	0.4	0.08	
					Total probabilidad por Impacto			
R05	Se retrase la instalación del enlace de internet en el nuevo operador	Amenaza	Instalación de equipos de cómputo	0.4	Costo	0.05	0.02	Medio
					Tiempo	0.1	0.04	
					Alcance	0.05	0.02	
					Calidad	0.4	0.16	
					Total probabilidad por Impacto			



## ANEXO VII – ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

ID Riesgo	Descripción del riesgo	Amenaza/ Oportunidad	Entregable afectado	Respuesta al riesgo	Riesgo Residual					Reserva de contingencia	
					Estimación probabilidad	Objetivo afectado	Estimación del Impacto	Probabilidad x Impacto	Nivel de Riesgo	Costo Base	Reserva Final
										usd	usd
R01	Oposición a la salida del depósito "Depo3" por causas burocráticas	Amenaza	Mudanza	Gestionar proactivamente la salida legal de Depo3	0.2	Costo	0.01	0.002	Bajo	\$ 1,000.00	\$ 200.00
						Tiempo	0.02	0.004			
						Alcance	0.08	0.016			
						Calidad	0.01	0.002			
					Total probabilidad por Impacto			0.024			
R02	Que los depósitos salientes / sus empleados presenten demandas en el ministerio de trabajo.	Amenaza	Mudanza	Se adoptan medida de responsabilidad solidaria. Se provisiona el dinero del posible acuerdo	0.7	Costo	0.8	0.56	Medio	\$ 20,000.00	\$ 14,000.00
						Tiempo	0.2	0.04			
						Alcance	0.05	0.01			
						Calidad	0.05	0.01			
					Total probabilidad por Impacto			0.62			
R03	Los operadores invitados en la licitación no entreguen las ofertas según el cronograma	Amenaza	Licitación	Se contempla una semana más de plazo	0.4	Costo	0.05	0.01	Medio	\$ 50.00	\$ 20.00
						Tiempo	0.2	0.01			
						Alcance	0.1	0.01			
						Calidad	0.05	0.04			
					Total probabilidad por Impacto			0.07			
R04	No acompañamiento por parte del área de Buzones por no poder desempeñar tareas de soldadura y pintura en el nuevo operador	Amenaza	Mudanza	Gestionar alternativas para las tareas afectadas	0.05	Costo	0.4	0.02	Medio	\$ 500.00	\$ 25.00
						Tiempo	0.05	0.0025			
						Alcance	0.4	0.02			
						Calidad	0.4	0.02			
					Total probabilidad por Impacto			0.0625			
R05		Amenaza			0.2	Costo	0.05	0.01	Medio	\$ 2,000.00	\$ 400.00

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
 Especialización en Dirección de Proyectos  
 Trabajo Integrador Final  
 Proyecto Integración de Operaciones Logísticas



			Instalación de equipos de cómputo	Gestionar con anticipación el estudio de viabilidad del enlace, hacer seguimiento al área de comunicaciones		Tiempo	0.1	0.02			
	Se retrase la instalación del enlace de internet en el nuevo operador					Alcance	0.05	0.01			
						Calidad	0.4	0.08			
						Total probabilidad por Impacto		0.12			
										<b>Total reserva</b>	<b>\$ 14,645.00</b>



## ANEXO VIII – ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

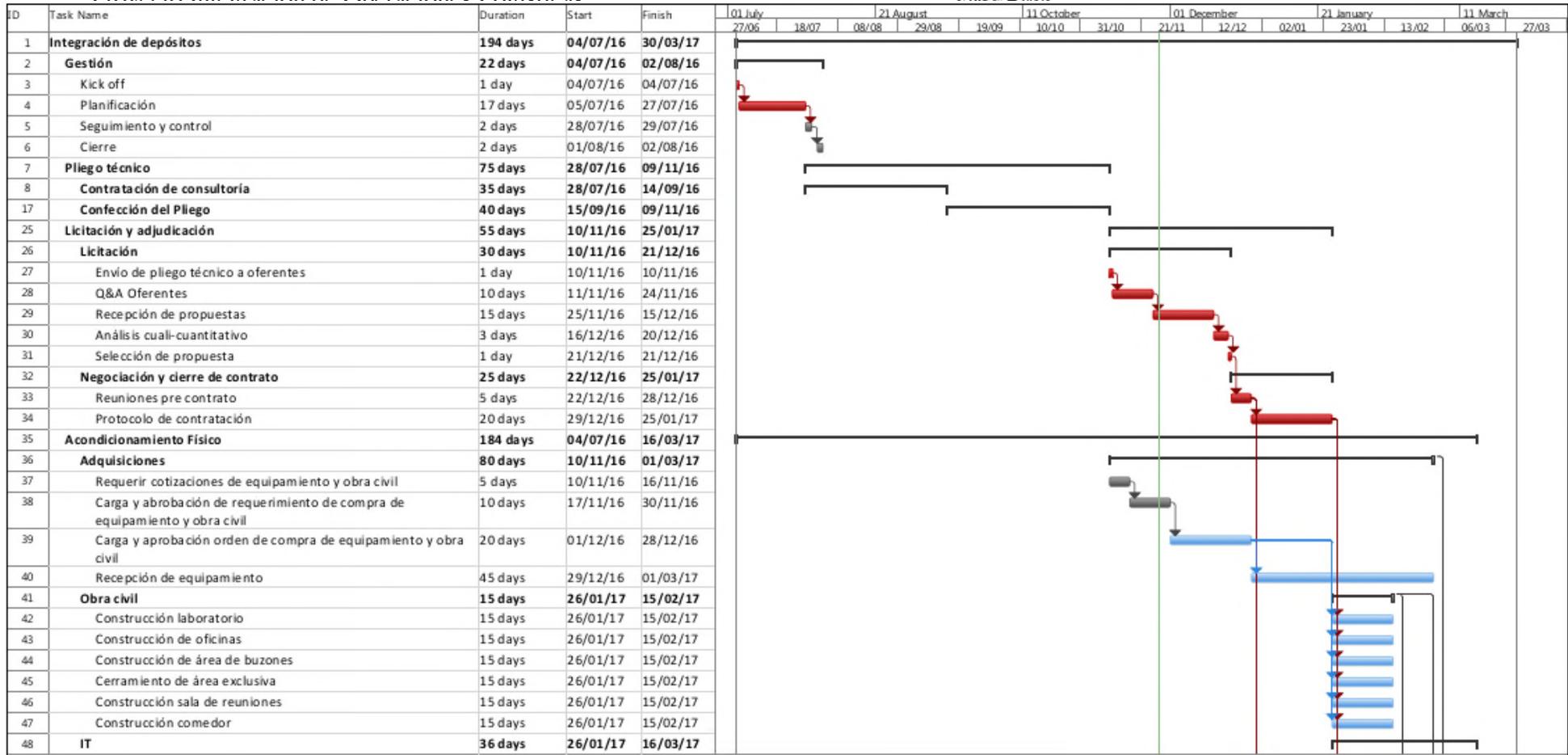




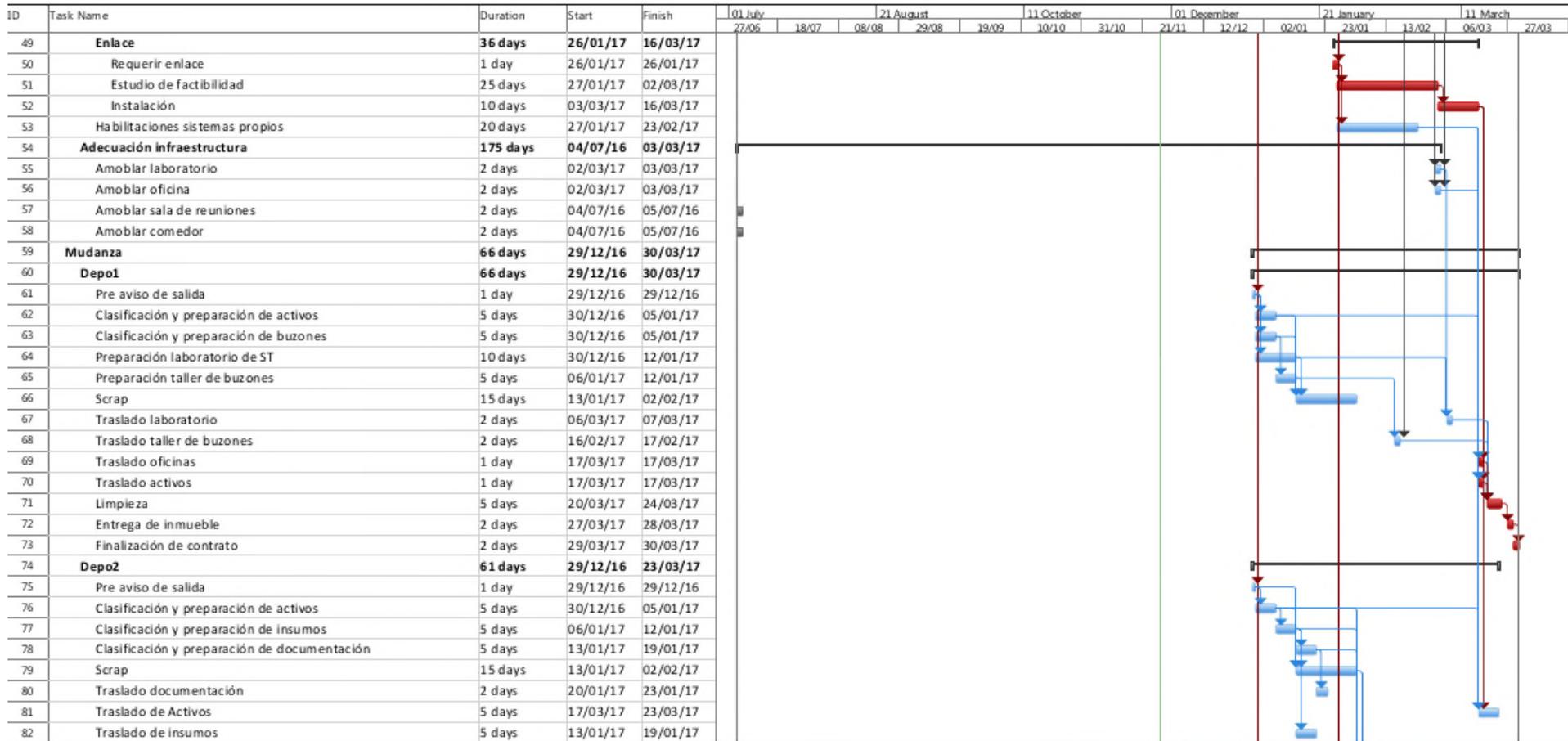
## ANEXO IX – LÍNEA BASE DE TIEMPO V1.1

Control de Cambios				
Versión	Autor	Aprobó	Fecha	Motivo
1.0	PM	Sponsor	20/07/2016	Línea base inicial

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
 Especialización en Dirección de Proyectos  
 Trabajo Integrador Final  
 Proyecto Integración de Operaciones Logísticas



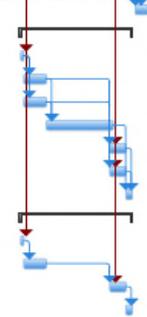
Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
 Especialización en Dirección de Proyectos  
 Trabajo Integrador Final  
 Proyecto Integración de Operaciones Logísticas



Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
 Especialización en Dirección de Proyectos  
 Trabajo Integrador Final  
 Proyecto Integración de Operaciones Logísticas



ID	Task Name	Duration	Start	Finish	01 July		21 August		11 October		01 December		21 January		11 March	
					27/06	18/07	08/08	29/08	19/09	10/10	31/10	21/11	12/12	02/01	23/01	13/02
83	Finalización de contrato	2 days	03/02/17	06/02/17												
84	<b>Depo3</b>	<b>25 days</b>	<b>29/12/16</b>	<b>01/02/17</b>												
85	Pre aviso de salida	1 day	29/12/16	29/12/16												
86	Clasificación y preparación de insumos	5 days	30/12/16	05/01/17												
87	Clasificación y preparación de material POP	5 days	30/12/16	05/01/17												
88	Scrap	15 days	06/01/17	26/01/17												
89	Traslado insumos	3 days	26/01/17	30/01/17												
90	Traslado POP	3 days	26/01/17	30/01/17												
91	Finalización de contrato	2 days	31/01/17	01/02/17												
92	<b>Depo4</b>	<b>25 days</b>	<b>29/12/16</b>	<b>01/02/17</b>												
93	Pre aviso de salida	1 day	29/12/16	29/12/16												
94	Clasificación y preparación de insumos	5 days	30/12/16	05/01/17												
95	Traslado	3 days	26/01/17	30/01/17												
96	Finalización de contrato	2 days	31/01/17	01/02/17												





## ANEXO X – LÍNEA BASE DE COSTOS V1.1

Control de Cambios				
Versión	Autor	Aprobó	Fecha	Motivo
1.0	PM	Sponsor	20/07/2016	Línea base inicial
1.1	PM	Sponsor	25/11/2016	Cambio en el layout de infraestructura



Etapa	Entregable	Monto USD \$
1.0 Gestión	Gestión	\$ 8,800.00
Total Etapa		\$ 8,800.00
2.0 Pliego técnico	2.1. Contratación consultoría	\$ 1,400.00
	2.2. Confección del pliego técnico	\$ 28,800.00
Total Etapa		\$ 30,200.00
3.0 Licitación y adjudicación	3.1. Licitación	\$ 1,300.00
	3.2. Negociación y cierre de contrato	\$ 1,700.00
Total Etapa		\$ 3,000.00
4.0. Acondicionamiento físico	4.1. Adquisiciones	\$ 800.00
	4.2. Obra civil	\$ 54,000.00
	4.3. IT	\$ 2,100.00
	4.4. Adecuación infraestructura	\$ 15,900.00
Total Etapa		\$ 72,800.00
5.0 Mudanza	5.1. Depo1	\$ 7,400.00
	5.2. Depo2	\$ 4,500.00
	5.3. Depo3	\$ 3,000.00
	5.4. Depo4	\$ 4,500.00
Total Etapa		\$ 19,400.00
<b>Total etapas</b>		<b>\$ 134,200.00</b>
Reserva de Contingencia		\$ 14,645.00
<b>Total Presupuesto</b>		<b>\$ 148,845.00</b>
Reserva de Gestión (5%)		\$ 7,442.25
<b>Presupuesto total del Proyecto</b>		<b>\$ 156,287.25</b>



## **ANEXO XI – CARTA PROPUESTA SERVICIO DE CONSULTORÍA**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30 de agosto de 2016

Señores

LA ORGANIZACIÓN

Bonpland 2428

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

PRESENTE

Ref.: Consultoría Proyecto de Tercerización Logística Operación de Almacenamiento.

De nuestra consideración:

En virtud de las conversaciones mantenidas previamente, me complace dirigirme a Uds., en mi carácter de apoderado de La Consultora Logística. (en adelante El PROVEEDOR), a fin de poner en Vuestro conocimiento la propuesta de prestación de servicios de Consultoría para el Proyecto de Tercerización Logística de la Operación de Almacenamiento y Distribución Nacional (en adelante la “Propuesta” y/o la “Oferta” indistintamente), la cual en caso de ser aceptada, se regirá por los términos y condiciones que se describen a continuación. La presente se considerará únicamente aceptada una vez que LA ORGANIZACIÓN utilice por primera vez el servicio.

Sin otro particular, aprovechamos la ocasión para saludarles con nuestra más distinguida consideración.

Firma

Aclaración: Cesar Jiménez

Carácter: Apoderado



---

PRIMERA: Objeto.

1.1 EL PROVEEDOR se compromete a prestarle a LA ORGANIZACIÓN el Servicio de Consultoría para la formación del Pliego y selección de un Operador Logístico cuyos alcances, niveles y duración se detallan en el Anexo I (en adelante Anexo de Servicios), que forma parte integrante de la presente Propuesta.

1.2 EL PROVEEDOR se compromete a prestar el Servicio requerido conforme a los términos y condiciones que se enuncian a continuación.

1.3 EL PROVEEDOR asume en forma expresa, incondicionada e irrevocable las responsabilidades enunciadas en las cláusulas Quinta y Sexta.

1.4. EL PROVEEDOR declara y garantiza a LA ORGANIZACIÓN que posee una estructura comercial, técnica y operativa que le permitirá atender los requerimientos de Servicios que LA ORGANIZACIÓN le formule y garantiza que se encuentra debidamente autorizado para desarrollar las actividades objeto de la presente Propuesta y que ha obtenido de las entidades respectivas todas las autorizaciones, permisos y/o licencias de orden legal necesarias para su cumplimiento.

1.5 El incumplimiento de las obligaciones asumidas por el PROVEEDOR en el artículo precedente será considerado incumplimiento esencial de las obligaciones asumidas por el PROVEEDOR y facultará a LA ORGANIZACIÓN a resolver la presente por exclusiva culpa del PROVEEDOR, sin que ello genere derecho resarcitorio alguno a favor de éste.

SEGUNDA: Retribución.

2.1 Como contraprestación por los servicios brindados, LA ORGANIZACIÓN abonará a EL PROVEEDOR la retribución que surge del Anexo II. La mencionada tarifa será abonada dentro de los plazos y condiciones establecidas en dicho Anexo.

Los pagos de tarifas mensuales, como cualquier otro pago correspondiente a EL PROVEEDOR derivado de la presente Propuesta, deberán ser efectuados en Pesos Argentinos a mes vencido, contra la presentación de la factura correspondiente y hasta 15 (quince) días luego de recibida ésta.



2.2. Los pagos sólo se considerarán efectuados una vez acreditados a favor de EL PROVEEDOR los importes respectivos.

2.3 La mora se producirá de pleno derecho por el simple vencimiento de los plazos pactados. La falta de pago en término de cualquier obligación dineraria a cargo de LA ORGANIZACIÓN implicará el automático devengamiento de intereses punitivos a favor de EL PROVEEDOR a una tasa de interés del 5% (cinco por ciento), aplicable durante los primeros 10 días corridos desde operada la mora. Luego de dicho plazo y hasta un lapso de 20 días corridos posterior a los primeros 10, la tasa de interés aplicable será del 10 % (diez por ciento), con más los gastos y costas que tal incumplimiento ocasione. Dichos intereses serán facturados a LA ORGANIZACIÓN junto con la factura mensual posterior. Asimismo, y luego de transcurrido el plazo de 30 días desde producida la mora, el PROVEEDOR quedará facultado a cortar la provisión del servicio en forma automática.

TERCERA. Obligaciones a cargo del PROVEEDOR 3.1 Sin perjuicio de las previsiones contenidas en otras cláusulas de la presente Propuesta, EL PROVEEDOR se compromete a:

- a) Cumplir conforme a las reglas y estándares de la actividad con las tareas asumidas en su condición de prestador de los servicios encomendados, en los plazos y condiciones pactados y de acuerdo al alcance especificado en el Anexo I de la presente Propuesta.
- b) Cumplir en tiempo y forma con el resto de los compromisos y tareas a su cargo establecidas en la presente Propuesta y Anexo I de Servicios.
- c) Permitirá a LA ORGANIZACIÓN efectuar un exhaustivo y amplio control del cumplimiento de las prestaciones contratadas.
- d) Seguirá todas las políticas, recomendaciones y sugerencias que LA ORGANIZACIÓN le informe para la correcta prestación de los Servicios, las cuales serán consideradas como parte integrante de la Propuesta y ante su incumplimiento serán de total aplicación las previsiones dispuestas en este documento.
- e) En caso de que por cualquier motivo algún empleado y/o prestatario del servicio brindado por EL PROVEEDOR perdiera la confianza de LA ORGANIZACIÓN, este se compromete



a sustituirlo por en la prestación del Servicio encomendado, sin que esto origine recargo alguno a la retribución pactada.

#### CUARTA: Obligaciones de LA ORGANIZACIÓN

4.1 Sin perjuicio de las previsiones contenidas en otras cláusulas de la presente Propuesta, LA ORGANIZACIÓN se compromete a:

a) Pagar todas las facturas presentadas de acuerdo a los términos establecidos en esta Propuesta.

#### QUINTA: Responsabilidad

5.1 EL PROVEEDOR será el único y exclusivo responsable por la correcta prestación de los Servicios contratados, en consecuencia, asume en forma expresa, incondicionada e irrevocable la íntegra y exclusiva responsabilidad por:

a) los daños y perjuicios integrales que sufra LA ORGANIZACIÓN, sus Agentes y/o terceros, en su persona y/o bienes como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones asumidas en la presente Propuesta.

b) Los daños y perjuicios integrales que sufra LA ORGANIZACIÓN, sus Agentes y/o terceros

en su integridad física y/o bienes como consecuencia de actos y/u omisiones negligentes y/o dolosas de sus dependientes y/o personal por ella contratado y/o subcontratado para la prestación de los servicios encomendados.

c) Los daños y perjuicios y/o cualquier menoscabo que pudiesen sufrir en la integridad física de su persona y/o bienes, sus empleados dependientes, contratados y/o subcontratados, durante el desarrollo de las tareas de prestación de los servicios encomendados.

d) actos de sus empleados dependientes, contratados y/o subcontratados que ocasionen daños y/o perjuicios a causa de roturas, sustracciones por robo o hurto, pérdida o desaparición de bienes de LA ORGANIZACIÓN, de sus dependientes, de sus Agentes o de terceros.



5.2 En concordancia con la responsabilidad asumida, EL PROVEEDOR se compromete a mantener indemne e indemnizar a LA ORGANIZACIÓN en forma integral frente a cualquier reclamo judicial, extrajudicial y/o administrativo que pudiese sufrir como consecuencia de las responsabilidades asumidas por EL PROVEEDOR.

5.3 La presente indemnidad cubrirá tanto los montos de condena o de los acuerdos judiciales y/o extrajudiciales y/o administrativos, o de las multas que pudiese sufrir LA ORGANIZACIÓN, como así también todos los gastos judiciales, extrajudiciales, administrativos y honorarios de la totalidad de los profesionales intervinientes.

En el supuesto que se interpusiera reclamo o demanda contra LA ORGANIZACIÓN (la "Parte Requerida") por los compromisos asumidos por el PROVEEDOR (la "Parte Incumplidora") bajo los términos de esta Propuesta, en el marco de un proceso administrativo o judicial, se aplicarán las reglas siguientes:

5.3.1 Ante la simple notificación de la Parte Requerida, la Parte Incumplidora deberá presentarse en el expediente respectivo y solicitar su intervención como tercero obligado eventualmente al pago de los importes reclamados, y de las costas y gastos respectivos, en el supuesto que prospere la pretensión administrativa o judicial. La Parte Requerida solicitará asimismo la admisión de la Parte Incumplidora en el carácter procesal referido.

Sin perjuicio de ello, cuando la Parte Incumplidora no se presentará en el expediente respectivo, no fuera admitida como parte en la causa, deberá de todas maneras asumir el íntegro pago de los importes reclamados a la Parte Requerida por resolución o sentencia firme, con todas las costas y gastos respectivos, con renuncia expresa de la Parte Incumplidora a esgrimir en el futuro frente a la Parte Requerida, cualquier excepción de negligente defensa.

#### SEXTA. Relaciones Laborales. Independencia. Responsabilidades.

6.1 En ningún caso se entenderá que existe una relación societaria y/o laboral entre EL PROVEEDOR y LA ORGANIZACIÓN, o entre LA ORGANIZACIÓN y los dependientes, directivos o accionistas de EL PROVEEDOR.

6.2. EL PROVEEDOR asume la responsabilidad de cualquier reclamo de tipo laboral y/o provisional, judicial o extrajudicial realizado o que realice el personal dependiente,



contratado o subcontratado de estos asignados a tareas relacionadas con las prestaciones enunciadas en la presente Propuesta, originado en la relación laboral que surgirá de la implementación de la Propuesta. Asimismo, EL PROVEEDOR se obliga a contratar para su personal que preste servicios para LA ORGANIZACIÓN, el seguro de vida obligatorio que establece la ley y un seguro que cubra los riesgos derivados del trabajo, conforme a lo estipulado en la Ley 24.557 y sus modificatorias. EL PROVEEDOR se compromete a presentar a requerimiento de LA ORGANIZACIÓN comprobantes que acrediten el cumplimiento de las obligaciones provisionales, gremiales y demás exigidas por la legislación vigente.

6.3 La totalidad de los pagos que correspondan al personal que EL PROVEEDOR destine para la prestación de los servicios encomendados, sea en concepto de sueldos, bonificaciones, aguinaldos, subsidios familiares, licencias, vacaciones, indemnizaciones por rescisión de contratos de trabajo y de todas las de orden laboral y provisional, relativas al personal asignado para el cumplimiento de las tareas, quedan a cargo de EL PROVEEDOR, quien será el único responsable de todas las obligaciones impositivas, laborales y de seguridad social que correspondan a su actividad, y deberá dar puntual cumplimiento a la totalidad de las mismas.

EL PROVEEDOR deberá mantener al día los pagos de las obligaciones consignadas en el párrafo anterior, en tal sentido, LA ORGANIZACIÓN podrá llevar adelante cualquier auditoria del servicio e instalaciones, de registros, libros y demás documentación laboral y de la seguridad social en relación al personal de EL PROVEEDOR afectado directamente a los servicios previstos en la presente Propuesta, hasta dos (2) años posteriores a su fecha de terminación. Por ello, EL PROVEEDOR deberá mantener en guarda toda documentación relacionada con esta Propuesta y remitir a LA ORGANIZACIÓN, de serle requerido, fotocopia de la documentación exigida por el art. 30 de la Ley de Contrato de Trabajo que incluye, sin que implique limitación, (i) un listado actualizado de los empleados afectados a la prestación de los Servicios contratados con sus datos personales, clave única de identificación laboral (CUIL) de cada uno de ellos, (ii) constancia de pago de las remuneraciones (mensualmente), (iii) copia firmada de los comprobantes de aportes realizados mensualmente al sistema de seguridad social (mensualmente), (iv) una cuenta corriente bancaria de la cual sea titular y (v) una cobertura de riesgos del trabajo (ART) y



certificado de no repetición expedido por la ART contratada a favor de EL PROVEEDOR y constancias que evidencien estar al día con los aportes de ART.

En virtud de lo expuesto, EL PROVEEDOR mantendrá indemne en forma integral a LA ORGANIZACIÓN ante cualquier reclamo de índole laboral de su personal relacionado con la prestación de los servicios involucrados en la presente Propuesta. La presente indemnidad cubrirá tanto los montos de condena firmes o de los acuerdos judiciales y/o extrajudiciales efectuados o de las multas que pudiese sufrir LA ORGANIZACIÓN, como así también todos las costas, gastos judiciales y honorarios regulados, extrajudiciales, administrativos y honorarios de la totalidad de los profesionales intervinientes. Para el caso que EL PROVEEDOR no cumpliera con alguna de las disposiciones precedentes, y las mismas no fueran subsanadas dentro de los 10 (diez) días de

comunicado fehacientemente tal incumplimiento, LA ORGANIZACIÓN quedará habilitado a cancelar inmediatamente la prestación de Servicios, antes o durante el desarrollo de la misma. Asimismo, EL PROVEEDOR se reserva la facultad de retener, cumplidos los 10 (diez) días desde la intimación, el monto de la/s factura/s que emita EL PROVEEDOR en virtud de la prestación acordada, hasta tanto EL PROVEEDOR dé cumplimiento a lo establecido precedentemente. Para el caso de que LA ORGANIZACIÓN debiera cancelar algún tipo de indemnización y/o gasto, en los términos establecidos precedentemente, LA ORGANIZACIÓN podrá retener el monto de la/s factura/s que emita EL PROVEEDOR en virtud de la prestación encomendada e incluso utilizarlo para pagar el monto de la indemnización o gasto realizado en los términos establecidos en los párrafos precedentes.

**SEPTIMA: Plazo. Vigencia de la PROPUESTA.**

7.1 La presente Propuesta tendrá vigencia por tiempo indeterminado, sin necesidad de renovación alguna y podrá ser resuelta por cualquiera de las Partes sin motivo alguno y sin que corresponda aplicar ninguna penalidad a la parte que resuelva, mediante comunicación fehaciente con un plazo no menor a 3 (tres) días; la resolución operará de manera automática transcurrido dicho lapso.



OCTAVA: Mora. Incumplimientos. Terminación Anticipada.

La mora en el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones y compromisos que surgen de la presente PROPUESTA se producirá de pleno de derecho, en forma automática y sin necesidad de interpelación previa. Resolución por Incumplimiento: En caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones asumidas mediante la presente PROPUESTA –con la excepción dispuesta en el acápite rescisión automática-, la Parte cumplidora deberá intimar a la incumplidora

en forma fehaciente para que en el plazo perentorio e improrrogable de 10 (diez) días de cumplimiento a las prestaciones propuestas. Transcurrido dicho plazo, sin que la parte incumplidora hubiese ajustado su conducta a los términos pactados, la resolución por su exclusiva culpa se producirá de pleno derecho sin que resulte necesaria una nueva notificación.

La Parte cumplidora podrá reclamar adicionalmente a la incumplidora por daños y perjuicios integrales, incluyendo tanto las consecuencias inmediatas como las consecuencias mediatas que el cumplimiento tardío, defectuoso y/o el incumplimiento definitivo le hubiese ocasionado.

Rescisión Anticipada y sin causa: LA ORGANIZACIÓN y EL PROVEEDOR podrán rescindir la presente Propuesta sin expresión de causa, notificando expresamente a EL PROVEEDOR o LA ORGANIZACIÓN tal decisión con una anticipación mínima por escrito (tres) días a la fecha de resolución. Queda entendido y reconocido que el ejercicio de la facultad resolutoria en las condiciones aquí establecidas no generará derecho indemnizatorio, compensatorio o resarcitorio alguno a favor de EL PROVEEDOR o LA ORGANIZACIÓN.

Sin perjuicio de lo previsto en el párrafo anterior, EL PROVEEDOR y LA ORGANIZACIÓN deberán cumplir con las contraprestaciones debidas y devengadas hasta la fecha en la que la presente Propuesta quede rescindida. Rescisión Automática: En caso que sucediera alguno de los hechos que a continuación se enumeran, cualquiera podrá declarar terminada la Propuesta, que quedará sin efecto desde el momento de la notificación:

- En caso de quiebra o concurso, pedido de la propia quiebra, presentación en concurso o existencia de acuerdos preconcursales.



- En caso que EL PROVEEDOR, en 2 (dos) oportunidades durante un mismo mes – alternado o consecutivo-, incumpla y/o cumpla en manera defectuosa Los Servicios detallados en el Anexo I de Servicios.
- En caso que EL PROVEEDOR ceda en todo o en parte los derechos y obligaciones emergentes de la Propuesta, sin la aceptación escrita de LA ORGANIZACIÓN.

#### NOVENA. Cesión.

12.1 La presente Propuesta –en caso de ser aceptada- tendrá el carácter de “intuitu personae” y en consecuencia se establece que los derechos y obligaciones emergentes de la presente Propuesta no podrán ser cedidos y/o transferidos por EL PROVEEDOR, ya sea total o parcialmente, salvo consentimiento expreso de LA ORGANIZACIÓN.

#### DECIMA. Declaraciones y Garantías.

13.1 EL PROVEEDOR declara y garantiza a LA ORGANIZACIÓN que:

- (i) que cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo el servicio ofrecido en los términos y condiciones que surgen de la presente Propuesta.
- (ii) su personal posee habilidades, capacitación y antecedentes apropiados para realizar, de manera competente y profesional, la prestación de los servicios encomendados a la presente Propuesta.
- (iii) Empleará una cantidad suficiente de individuos calificados con capacitación, experiencia y habilidades apropiadas, e idoneidad para prestar los servicios encomendados.
- (iv) Todos los Servicios contratados serán provistos con prontitud y diligencia, y de manera eficiente, de acuerdo con las buenas prácticas y normas profesionales que regulen la prestación de la clase de servicios contratados.
- (v) Cumplirá con todas las leyes actuales y futuras que resultasen aplicables a los Servicios y obligaciones asumidas a través de la presente Propuesta.

En consecuencia, EL PROVEEDOR asume en forma expresa, total, incondicionada e irrevocable, la total y exclusiva responsabilidad por los daños y perjuicios integrales que LA



ORGANIZACIÓN pudiese sufrir como consecuencia de la falsedad e inexactitud de lo aquí declarado y garantizado, y se obliga a mantenerla indemne en forma integral.

DECIMO PRIMERA. Disposiciones Varias.

a) La omisión de hacer valer cualquier disposición de esta Propuesta no será interpretada como una renuncia de derechos en virtud de esa o de cualquier otra disposición.

b) Todas las declaraciones y garantías formuladas y otorgadas en esta Propuesta o contenidas en cualquier documento o certificado entregado de conformidad con el presente subsistirán con posterioridad a la fecha del presente.

c) Esta Propuesta se registrará en todos sus aspectos y será interpretada de conformidad con las leyes de la República Argentina.

d) En el supuesto que cualquier cláusula de esta Propuesta fuera considerada nula o inexigible por cualquier tribunal competente, las cláusulas restantes de esta Propuesta no se verán afectadas por dicha circunstancia, y dicha cláusula se implementará en la forma que más se adecue a sus términos y espíritu originarios a los fines de subsanar dicha nulidad o inexigibilidad.

Las notificaciones conforme con esta Propuesta serán enviadas por correo mediante carta documento, dirigidos al PROVEEDOR y a LA ORGANIZACIÓN a las siguientes direcciones:

EL PROVEEDOR: Av. Córdoba 2523, C1017AAL, CABA, Argentina LA ORGANIZACIÓN:  
Bonpland 2428, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sin perjuicio de ello, EL PROVEEDOR dota como medio de notificación fehaciente, las notificaciones que se le cursen vía e mail a la dirección de correo electrónico:

Cesar Jiménez: c.jimenez@laconsultora.com

Eduardo Gonzalez: e.gonzalez@laconsultora.com

DECIMO QUINTA: Legislación y Jurisdicción, de Aplicación. Impuesto de Sellos



---

15.1 Serán competentes para dirimir cualquier divergencia y/o conflicto proveniente del cumplimiento o incumplimiento de esta Propuesta los Tribunales Comerciales de la Capital Federal con exclusión de cualquier otra jurisdicción territorial.

Los documentos intercambiados en forma electrónica bajo el amparo de la presente Propuesta se considerarán como documentos escritos y firmados por la parte que lo envió o emitió. Se considerará que un documento ha sido recibido al haber llegado a la casilla de correo o a la dirección de Internet de la parte receptora y que se detalla en el presente. El receptor de un documento deberá notificar al remitente dentro de las 48 (cuarenta y ocho) horas de recibido, si el mismo fue recibido de manera ilegibles.



## **ANEXO XII – CONTRATO OPERADOR LOGÍSTICO**

### CONTRATO DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

FECHA: 27/01/2017

DE UNA PARTE, TCC SUPPLY CHAIN, con domicilio en Alvarez Jonte 7659, San Isidro, Buenos Aires y CUIT 27-87654485-2 representada por Luis Palacios (en adelante, el "Prestador de Servicios"), Y DE OTRA, La Organización, con domicilio social en Bonpland 2427, CABA y CUIT 24-45677833-9 representada Nicolás Montesinos, apoderado, (en adelante, el "Cliente").

MANIFIESTAN QUE:

- I. El Prestador de Servicios tiene como actividad principal del proporcionar, directa o indirectamente, todo tipo de servicios logísticos relacionados con la distribución o almacenamiento de productos y mercancías en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que el Proveedor de Servicios tiene el conocimiento suficiente y necesario, la experiencia, el personal y los equipos para cumplir con las obligaciones relativas a este Contrato.
- II. El Cliente es una empresa cuya actividad principal es la prestación de servicios y que tiene los elementos suficientes y necesarios como para cumplir con las obligaciones relativas a este Contrato.
- III. Ambas Partes han acordado celebrar el presente Contrato de Servicios Logísticos de acuerdo a las siguientes cláusulas:

#### 1. SERVICIOS LOGÍSTICOS



1.1 Sin perjuicio de lo dispuesto en el presente Contrato, el Prestador de Servicios está obligado a proporcionar al Cliente los Servicios descritos en el Anexo 1 de este Contrato, en relación a los Productos que se describen en el Anexo 2 de este Contrato.

1.2 El Cliente se compromete a pagar por dichos Servicios las tarifas incluidas en el Anexo 3 del presente Contrato.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

2.1 Los Productos que están sujetos a los Servicios serán los que se describen en el Anexo 2 del presente Contrato. El Prestador de Servicios reconoce que los Productos requieren un cuidado apropiado y adecuado a su naturaleza.

2.2 El Cliente deberá notificar por escrito al Prestador de Servicios, las especificaciones y precauciones especiales requeridas por los Productos. El Prestador de Servicios no será responsable de ninguna pérdida, daño o perjuicio de los Productos en caso de que el Cliente no notifique al Prestador de Servicios los cuidados y precauciones especiales que deben tenerse con los Productos.

2.3 En el caso de que el Cliente desea que el Prestador de Servicios proporcione los servicios con respecto a otros productos y mercancías distintos a los Productos, que tengan diferentes características y especificaciones en cuanto a su manejo y mantenimiento, el Cliente debe notificar por escrito al Prestador de Servicios las características y cuidados especiales para esos productos y mercancías, de tal forma que el Prestador de Servicios puede analizar la posibilidad de llevar a cabo los Servicios en relación a estos productos. El Prestador de Servicios no está obligado a prestar los Servicios en relación a este tipo de productos. El Prestador de Servicios puede aumentar el importe a pagar por el Cliente en caso de la prestación de dichos Servicios.

2.4 El Cliente será responsable de los daños y perjuicios sufridos por el Prestador de Servicios que se deriven de la negligencia, engaño o mala fe del Cliente, debido a la información errónea, incompleta, inexacta o falsa proporcionada al Prestador de Servicios en relación a los Productos.

## 3. PROPIEDAD DE LOS PRODUCTOS

3.1 El Cliente y sus proveedores tendrán la plena propiedad de los Productos y dicha propiedad no será cedida bajo ninguna forma ni circunstancia al Prestador de Servicios.



3.2 El Prestador de Servicios no ejercerá ningún derecho de propiedad sobre los Productos y, por tanto, no arrendará, transferirá ni enajenará los Productos, con excepción de los derechos que se derivan de una garantía de pago de los Servicios conforme a lo establecido en este Contrato o de acuerdo a las instrucciones proporcionadas por escrito por el Cliente.

#### 4. VIGENCIA

El término del presente contrato es de treinta y seis (36) meses contados a partir de la fecha de legalización, hasta el 27 de Enero de 2020, prorrogable de común acuerdo entre las partes, por escrito; reservándose La Organización la facultad de darlo por terminado en cualquier tiempo, sin necesidad de justificación, previo aviso por escrito dado al **CONTRATISTA** con una anticipación no menor a un (1) mes.

#### 5. Relaciones Laborales. Independencia. Responsabilidades.

6.1 En ningún caso se entenderá que existe una relación societaria y/o laboral entre EL PROVEEDOR y LA ORGANIZACIÓN, o entre LA ORGANIZACIÓN y los dependientes, directivos o accionistas de EL PROVEEDOR.

6.2. EL PROVEEDOR asume la responsabilidad de cualquier reclamo de tipo laboral y/o provisional, judicial o extrajudicial realizado o que realice el personal dependiente, contratado o subcontratado de estos asignados a tareas relacionadas con las prestaciones enunciadas en la presente Propuesta, originado en la relación laboral que surgirá de la implementación de la Propuesta. Asimismo, EL PROVEEDOR se obliga a contratar para su personal que preste servicios para LA ORGANIZACIÓN, el seguro de vida obligatorio que establece la ley y un seguro que cubra los riesgos derivados del trabajo, conforme a lo estipulado en la Ley 24.557 y sus modificatorias. EL PROVEEDOR se compromete a presentar a requerimiento de LA ORGANIZACIÓN comprobantes que acrediten el cumplimiento de las obligaciones provisionales, gremiales y demás exigidas por la legislación vigente.

6.3 La totalidad de los pagos que correspondan al personal que EL PROVEEDOR destine para la prestación de los servicios encomendados, sea en concepto de sueldos, bonificaciones, aguinaldos, subsidios familiares, licencias, vacaciones, indemnizaciones



por rescisión de contratos de trabajo y de todas las de orden laboral y provisional, relativas al personal asignado para el cumplimiento de las tareas, quedan a cargo de EL PROVEEDOR, quien será el único responsable de todas las obligaciones impositivas, laborales y de seguridad social que correspondan a su actividad, y deberá dar puntual cumplimiento a la totalidad de las mismas.

EL PROVEEDOR deberá mantener al día los pagos de las obligaciones consignadas en el párrafo anterior, en tal sentido, LA ORGANIZACIÓN podrá llevar adelante cualquier auditoria del servicio e instalaciones, de registros, libros y demás documentación laboral y de la seguridad social en relación al personal de EL PROVEEDOR afectado directamente a los servicios previstos en la presente Propuesta, hasta dos (2) años posteriores a su fecha de terminación. Por ello, EL PROVEEDOR deberá mantener en guarda toda documentación relacionada con esta Propuesta y remitir a LA ORGANIZACIÓN, de serle requerido, fotocopia de la documentación exigida por el art. 30 de la Ley de Contrato de Trabajo que incluye, sin que implique limitación, (i) un listado actualizado de los empleados afectados a la prestación de los Servicios contratados con sus datos personales, clave única de identificación laboral (CUIL) de cada uno de ellos, (ii) constancia de pago de las remuneraciones (mensualmente), (iii) copia firmada de los comprobantes de aportes realizados mensualmente al sistema de seguridad social (mensualmente), (iv) una cuenta corriente bancaria de la cual sea titular y (v) una cobertura de riesgos del trabajo (ART) y certificado de no repetición expedido por la ART contratada a favor de EL PROVEEDOR y constancias que evidencien estar al día con los aportes de ART.

En virtud de lo expuesto, EL PROVEEDOR mantendrá indemne en forma integral a LA ORGANIZACIÓN ante cualquier reclamo de índole laboral de su personal relacionado con la prestación de los servicios involucrados en la presente Propuesta. La presente indemnidad cubrirá tanto los montos de condena firmes o de los acuerdos judiciales y/o extrajudiciales efectuados o de las multas que pudiese sufrir LA ORGANIZACIÓN, como así también todos las costas, gastos judiciales y honorarios regulados, extrajudiciales, administrativos y honorarios de la totalidad de los profesionales intervinientes. Para el caso que EL PROVEEDOR no cumpliera con alguna de las disposiciones precedentes, y las mismas no fueran subsanadas dentro de los 10 (diez) días de comunicado fehacientemente tal incumplimiento, LA ORGANIZACIÓN quedará habilitado a cancelar inmediatamente la prestación de Servicios, antes o durante el desarrollo de la misma. Asimismo, EL



PROVEEDOR se reserva la facultad de retener, cumplidos los 10 (diez) días desde la intimación, el monto de la/s factura/s que emita EL PROVEEDOR en virtud de la prestación acordada, hasta tanto EL PROVEEDOR dé cumplimiento a lo establecido precedentemente. Para el caso de que LA ORGANIZACIÓN debiera cancelar algún tipo de indemnización y/o gasto, en los términos establecidos precedentemente, LA ORGANIZACIÓN podrá retener el monto de la/s factura/s que emita EL PROVEEDOR en virtud de la prestación encomendada e incluso utilizarlo para pagar el monto de la indemnización o gasto realizado en los términos establecidos en los párrafos precedentes.

## 6. LAS GARANTÍAS

El Vendedor garantiza que (i) es poseedor del título válido y comercializable de los Productos y hará la transferencia al Comprador de tal título válido contra su entrega (a menos que la presente orden sea de alquiler o licenciamiento, ambos debidamente relacionados en respectivo anexos); (ii) los servicios prestados por el Vendedor serán realizados por personal calificado de una manera profesional y digna de un trabajador, y de conformidad con los requisitos del Comprador, las normas vigentes en la industria y una atención razonable; (iii) los Productos y los empaques de los mismos (A) serán comercializables y de buena calidad, estarán libres de defectos en materiales y en trabajo, y estarán en un estado que corresponda a los fines para los cuales fueron diseñados; y (B) se ceñirán y se desempeñarán de conformidad con lo dispuesto en toda la documentación para el usuario (documentación que se le proporcionará al Comprador en relación con cada Producto sin que el Comprador incurra en ningún costo adicional por la misma, y la cual estará completa, y será correcta y precisa), con las muestras entregadas al Comprador y con toda descripción que se estipule en la presente Orden (inclusive todas las especificaciones que se incorporen en la misma) y/o en los Formularios o las propuestas del Vendedor, o en su literatura de ventas, de pedidos o de otra índole; (iv) ha hecho arreglos para recuperarse en caso de una catástrofe, con el fin de impedir que ninguna catástrofe pueda afectar adversamente el cumplimiento de las obligaciones de desempeño del Vendedor según el presente documento; (v) todos los Productos fueron fabricados y se vendieron de conformidad con los requisitos dispuestos en todas las leyes, reglas y reglamentaciones municipales, estatales y federales aplicables; (vi) si la presente Orden es para una licencia, el Vendedor cuenta con el derecho y retendrá el derecho de otorgar dicha licencia según lo dispuesto en el presente documento; y (vii) ni él, ni ninguno de sus



propietarios, directores, empleados ni ninguna otra persona que trabaje a su nombre, ha hecho ni hará, ni ofrecerá ni prometerá, en relación con la presente Orden ni en relación con ninguna transacción comercial en la que participe el Comprador, ningún pago ni transferencia de nada de valor, ni directa ni indirectamente, a ningún (A) funcionario o empleado gubernamental (inclusive empleados de entidades de propiedad o bajo el control del gobierno ni de entidades públicas de alcance internacional); (B) partido político, funcionario de un partido político, o candidato; (C) intermediario por el pago de cualquier aspecto de lo antedicho; ni (D) a ninguna otra persona o entidad si dicho pago o transferencia contraviene las leyes del país en el cual se realiza ni tampoco las de Estados Unidos. Las garantías que se disponen en el presente documento son adicionales a toda garantía que el Vendedor le haga al Comprador en cualquier documento separado o que pudiera existir por ley. Si los Productos han sido fabricados, licenciados, alquilados o proporcionados por un tercero, por el presente documento el Vendedor cede y conviene en asesorar al Comprador, sin costo alguno para él, en la obtención del beneficio de todas las garantías de dicho tercero, cuyas garantías serán adicionales a las garantías otorgadas por el Vendedor.

## 7. SEGUROS

Durante la vigencia de la presente Orden, el Vendedor, a su propio costo y gastos, obtendrá y mantendrá en total vigor y efecto, sujeto las leyes y a la disponibilidad de seguro en el país en el cual el sujeto del Convenio ha de ser ejecutado la siguiente cobertura de seguros,:

- (a) seguro contra accidentes en el empleo y seguro de incapacidad, en los montos estipulados por estatuto;
- (b) seguro de responsabilidad del patrono con un límite mínimo de 500 mil dólares de Estados Unidos;
- (c) seguro de responsabilidad automotriz con un límite mínimo combinado de un millón de dólares de Estados Unidos por lesiones personales y daños a los bienes ajenos; y
- (d) seguro de responsabilidad general integral o un seguro coordinado total (Umbrella Insurance) adecuado con un límite de cobertura mínima por siniestro de cinco millones de dólares de Estados Unidos. El Comprador debe ser nombrado como asegurado adicional y el Vendedor debe remitir un certificado de seguro al Comprador como prueba de seguro.

## 8. RETRASOS EXCUSABLES



En ningún caso se responsabilizará a ninguna de las partes con respecto a la otra de retrasos o incumplimientos debido a causas que estén más allá de su control o que no representen falla o negligencia de la parte que reclama un retraso excusable ("Retraso Excusable"). Cada parte inmediatamente informará a la otra parte de cualquier Retraso Excusable que prevea como causa del retraso en su cumplimiento total. Pese a que se exprese cualquier cosa contraria, si el Retraso Excusable extiende el cumplimiento por parte del Vendedor por diez (10) días o más, extendiéndose así la Fecha de Entrega, el Vendedor reconoce que el Comprador podrá dar por terminada la Orden sin incurrir en multas ni en obligaciones económicas de ningún tipo o índole.

#### 9. LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO.

La liquidación del presente contrato se realizará dentro de los cuatro (4) meses siguientes a su terminación, con la coordinación del Director de Operaciones de la Organización. Si vencido el término señalado EL CONTRATISTA no entrega los documentos que le han sido requeridos, no se presenta a la citación para liquidación bilateral o no se llega a un acuerdo en cuanto a su contenido, EL CONTRATANTE podrá hacer la liquidación unilateralmente.

Para constancia se firma en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a 27 de Enero del año Dos Mil Diecisiete (2017)

FIRMA TCC SUPPLY CHAIN	FIRMA LA ORGANIZACIÓN
---------------------------	--------------------------