



TIF

Proyecto: Apertura Sucursal Nro. 2: Tapiales



13 de octubre de 2017

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Contenido del TIF

El presente TIF, confeccionado por Juan Carlos Heredia, contiene los entregables detallados en el cuadro. Algunos de los mismos, a su vez, están incluidos en otros entregables.

En el documento Nro 22 están los cambios del proyecto, con los entregables que fueron impactados.

Nro.	Grupo	Tipo	Entregable	Observaciones
1	Iniciación	Obligatorio	Caso de Negocio (incluye viabilidad)	
2	Iniciación	Obligatorio	Acta Constitutiva del proyecto	
3	Iniciación	Opcional	Visión, misión y objetivos de la organización	
4	Planificación	Obligatorio	Plan de Dirección de proyectos	
4.1	Planificación	Obligatorio	Plan Calidad	
4.2	Planificación	Opcional	Plan RRHH	
4.3	Planificación	Obligatorio	Plan Comunicaciones	
4.4	Planificación	Obligatorio	Plan de Riesgo	
4.5	Planificación	Opcional	Plan Adquisiciones	
4.6	Planificación	Obligatorio	Plan Interesados	
4.7	Planificación	Obligatorio	Proceso de Cambios	
5	Planificación	Obligatorio	Línea Base de alcance: Enunciado de alcance	
6	Planificación	Obligatorio	Línea Base de alcance: EDT	
7	Planificación	Obligatorio	Línea Base de alcance: Diccionario	
8	Planificación	Obligatorio	Línea Base de Tiempo: Cronograma	
9	Planificación	Obligatorio	Línea Base de Costo: Presupuesto	
10	Planificación	Obligatorio	Comunicaciones e interesados: OBS	Incluido en 4
11	Planificación	Obligatorio	Comunicaciones e interesados: Análisis de interesados	Incluido en 4
12	Planificación	Opcional	Matriz de responsabilidades: RACI	Incluido en 4
13	Ejecución y Control	Obligatorio	Informe de avance	
14	Ejecución y Control	Obligatorio	Requerimiento de cambio	
15	Ejecución y Control	Obligatorio	LOG de issues y riesgos	
16	Ejecución y Control	Opcional	Causa Raíz - diagrama de Ishikawa -	
17	Cierre	Obligatorio	Registro de aceptación	
18	Cierre	Obligatorio	Reporte de cierre	Incluido en 4
19	Cierre	Opcional	Registro de lecciones aprendidas	Incluido en 4
20	Cierre	Opcional	Encuestas	Incluido en 17
21	Otros	Opcional	Vinculación del proyecto a un portafolio o programa	Incluido en 2
22	Otros	Obligatorio	Control de Cambios	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Inicio

TIF: Caso de Negocio

Entregable Nro. 1

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se presenta el caso de negocio realizado por Juan Heredia, quien será nombrado oficialmente en el documento “Acta de Constitución” por Carlos Heredia, como Gerente de Proyecto (PM).

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	12-06-2017	Juan Heredia (PM a designar en el Acta de Constitución)	Creación del documento
V2	15-06-2017	Juan Heredia (PM a designar en el Acta de Constitución)	Se incorporó el análisis cuantitativo y estudio de factibilidad al final del documento.
V3	20-06-2017	Juan Heredia (PM a designar en el Acta de Constitución)	Se incorporó más detalle en la viabilidad, detalle objetivos y fases

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	3
1.2 SPONSOR DEL PROYECTO	4
2. ANÁLISIS FODA.....	4
2.1 FORTALEZAS	4
2.2 OPORTUNIDADES.....	4
2.3 DEBILIDADES	5
2.4 AMENAZAS.....	5
3. VIABILIDAD DEL PROYECTO	5
4. ETAPAS DEL PROYECTO.....	6
5. APROBACIÓN	7

1. Introducción

Heredia Inmuebles es el fruto de una tradición familiar cuyos orígenes datan de la década del 30, cuando Juan Carlos Heredia, incursiona en el rubro inmobiliario. La misma tomará forma más definida en la década del 50, en el barrio capitalino de Mataderos, con la construcción de viviendas prefabricadas y cabañas, que dará en llamarse “El Palacio de las Prefabricadas”; Importante e innovador emprendimiento que se extenderá hasta los años 70. El mismo será el sueño cumplido de muchas personas de la vivienda propia.

Será su hijo Carlos, quien continuará la labor inmobiliaria, llegando hasta nuestros días, con la apertura en, Villa Madero, de Heredia Inmuebles, bajo la tutoría de Pablo G. Heredia, joven, en el siglo XXI y con la vocación que supieron tener sus antecesores y construyendo la suya propia.

Hoy, se trabaja con un sistema de trabajo muy dinámico, concreto y con una gran inversión en publicidad, marketing y con más de 15 páginas web y numerosas revistas zonales y de C.A.B.A. Tenemos hoy una importante cartera de propiedades en la zona, que abarca Villa Madero, Tapiales, Villa Celina, Villa Insuperable, Lomas de Mirador, Aldo Bonzi, y en capital, Villa Lugano, Mataderos y más.

1.1 Planteamiento de la oportunidad

El negocio familiar tiene una sólida presencia en el barrio de Villa Madero, que cuenta con más de 130.000 habitantes (600.000 en todo el radio de influencia) con clientes de status medio-bajo.

Hay un mercado no satisfecho en Tapiales, que está creciendo año tras año con importantes emprendimientos y es difícil atender con la infraestructura existente a la fecha. Este mercado tiene una cercanía geográfica con la inmobiliaria de 3 km y es un mercado integrado, aunque cuenta con un status de clientes medio-alto, de modo que requiere de una atención diferente. Los socios identificaron que se necesita un cambio de paradigma del negocio actual.

La particularidad que se da en este mercado es que los clientes necesitan hacer negocios con inmobiliarias que estén radicadas físicamente en Tapiales y, aunque el negocio cuenta con algunas propiedades ofertadas en este barrio, se hace difícil cerrar los negocios estando a solo 3 km. Se necesita estar físicamente ahí para potenciar las ventas. Esto último ya está probado y para ello nace este proyecto.

La empresa familiar ve como una oportunidad de mercado ingresar a este segmento de mercado, aprovechando el nombre y reputación a través de los años de la pyme y por otro lado, posicionarnos en ambos segmentos: medio-bajo (Sucursal 1, ya existente) y medio-alto (Sucursal 2, proyecto analizado).



Mercado potencial
(población).xlsx

1.2 Sponsor del proyecto

El sponsor del proyecto es el señor Carlos Osvaldo Heredia, padre de Pablo Gastón Heredia y Juan Heredia.

2. Análisis FODA

2.1 Fortalezas

- 70 años en rubro.
- Experiencia y contactos en la zona de Carlos Heredia, visión comercial pujante de Pablo Heredia y nuevo enfoque de Juan Heredia
- En los últimos años analizamos entrar en este mercado en reiteradas oportunidades, pero no creímos, por diferentes razones, que era el momento. Este sí es el momento para entrar, estamos convencidos.
- Se cuenta con el soporte profesional necesario para la potencial nueva sucursal (Contador, abogado, agrimensor, escribano, etc), incluyendo dos martilleros matriculados en la pyme, condición excluyente para desarrollar la actividad.
- Se cuenta con el conocimiento del mercado de Tapiales. Se tiene visibilidad de las reglas de juego de los clientes de la zona.

2.2 Oportunidades

- Solo existen 2 inmobiliarias radicadas en Tapiales por lo que hay un mercado insatisfecho
- Poder adicionar un nuevo mercado, al ya existente, aprovechando la cercanía física de la Sucursal actual.

2.3 Debilidades

- No se cuenta con staff Adicional para hacer frente al nuevo desafío. Infraestructura chica para realizar proyectos.
- Los costos del proyecto son importantes. Se contará con una “caja” ajustada debido a que el flujo de dinero irá al Proyecto.

2.4 Amenazas

- Los locales comerciales con buena ubicación son escasos y muy costosos.
- Constantes cambios de reglas de juego de los gobiernos argentinos afectan la actividad.
- Alta presión fiscal.
- Cambios en las políticas de los gobiernos argentinos afectan al sector, que es uno de los primeros en resentirse cuando comienza una crisis en el País.
- Nuevo socio formal (hasta el momento Juan Heredia tiene el rol de asesor) reestructurará la toma de decisiones en la pyme.
- Si bien los roles están claros de cada integrante, hay que tener muy claro un concepto: “Empresa familiar es diferente a las relaciones humanas entre familiares”

3. Viabilidad del proyecto

Los socios tienen como expectativa recuperar el capital en 5 años. En análisis de viabilidad del negocio obtuvo los siguientes resultados:

- La viabilidad del negocio se sustenta con un VAN positivo de \$ \$ 1.258.420 y una TIR de 35 %. La tasa de corte que los socios impusieron fué del 20%.
- La inversión inicial del proyecto es de \$ 1.960.000, que incluye la compra del inmueble más la instalación y puesta en marcha del negocio.
- Los costos de la sucursal, se estimaron en base a la realidad de hoy, para el Año 1, y se ajustaron por inflación a través del tiempo para hacerlos más realistas.
- Los ingresos por ventas de propiedades, con la intención de ser conservadores, se estimaron vendiendo 2 propiedades por mes, pero recién al año 5. Las ventas fueron incrementándose

en forma paulatina (La experiencia indica que en una buena época del país, las ventas podrían llegar hasta 5 propiedades por mes). Hay que tener en cuenta que la inmobiliaria es una marca reconocida en la zona, esto le da una ventaja competitiva con potenciales competidores que quieran instalarse en Tapiales.

- Los ingresos de la nueva sucursal se calcularon bajo la base de dos grandes rubros: a) Comisiones por venta de inmuebles b) Ingresos por administraciones
- La presión fiscal es muy importante, tanto para tributar en la facturación, como así también en el costo laboral. Sin embargo, el proyecto resiste este costo con el aumento de las ventas estimadas.

Se mantendrá una política de incentivo al vendedor. Este obtendrá, además de su sueldo fijo, un 5% sobre el total de los ingresos totales de la sucursal. Al año Nro. 5, este importe será importante y suponemos que esto retendrá al empleado y aumentará su fidelidad.

- Se estima una ganancia total de USD 148 mil (menos 35% de impuesto a las ganancias) dividida entre los 3 socios, en el año 5, lo que se estima en USD 32 mil anuales de ganancia libre de impuesto para cada socio, en esta sucursal.

A continuación se detalla el análisis cuantitativo del proyecto en el presente anexo:



Viabilidad_v2.xlsx

4. Etapas del Proyecto

El presente proyecto contará con diferentes etapas que dividen al mismo y los cuales culminan con sus respectivos hitos. En el documento “Plan de Dirección de proyectos” se hará referencia a este ítem con más detalle.

Las etapas del proyecto serán:



5. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	20/06/2017	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Inicio

TIF: Acta de Constitución

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se plasma el Acta de Constitución del Proyecto, realizada por Juan Heredia, que en el presente documento es designado Gerente de Proyecto (PM) por el Sponsor.

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	03-07-2017	Juan Heredia	Creación del documento
V2	03-07-2017	Juan Heredia	Correcciones varias según requerimientos de Carlos Heredia (Sponsor)

ÍNDICE

1. ORDEN Y NOMENCLATURA DE DOCUMENTOS.....	3
1.1 PREFACIO.....	3
1.2 CONTROL DE CAMBIOS.....	3
1.3 APROBACIÓN.....	3
1.4 NOMENCLATURA DE DOCUMENTOS.....	3
2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO.....	4
3. JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO DEL PROYECTO.....	4
4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
5. ALCANCE.....	5
6. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	5
7. ENTREGABLES.....	6
8. REQUERIMIENTOS.....	6
9. SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	6
9.1 SUPUESTOS.....	6
9.2 RESTRICCIONES.....	7
10. FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	7
11. RIESGOS.....	8
12. HITOS PRINCIPALES.....	8
13. PRESUPUESTO.....	8
14. INTERESADOS.....	9
15. ASIGNACIÓN DEL GERENTE DE PROYECTO Y NIVEL DE AUTORIDAD.....	10
15.1 GERENTE DE PROYECTO.....	10
15.2 NIVELES DE AUTORIDAD Y LÍMITES DEL GERENTE DE PROYECTO.....	10
15.2.1 Que puede hacer.....	10
15.2.2 Que no puede hacer.....	11
16. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.....	11
17. GLOSARIO.....	11
18. VINCULACIÓN DEL PROYECTO DENTRO DEL PROGRAMA.....	12
19. APROBACIÓN.....	13

1. Orden y Nomenclatura de documentos

1.1 Prefacio

Todos los documentos generados por el proyecto, tendrán al inicio su "PREFACIO" que indicará una vista general del contenido del documento.

1.2 Control de Cambios

Todos los documentos generados por el proyecto, tendrán un "CONTROL DE CAMBIOS", al inicio de cada documento, que indica que versión de documento, fecha de cambio, autor y una breve descripción. Tendrá el siguiente formato:

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	día-mes-año	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
V2	día-mes-año	NNNNNNN	NNNNNNNNNNNN

El proceso de cambio de los documentos, con la autorización correspondiente, estará debidamente plasmado en el documento "Plan de Dirección de Proyecto" (Calidad), del presente proyecto.

1.3Aprobación

Todos los documentos generados por el proyecto, tendrán al final del mismo, la validación del responsable, cargo, fecha y firma. El mismo tendrá el siguiente formato:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX		

1.4 Nomenclatura de documentos

Todos los documentos generados por el proyecto, tendrán un nombre. El mismo tendrá el siguiente formato:



2. Información del Proyecto

Empresa	Heredia Inmuebles & Servicios
Nombre de Proyecto	Sucursal Nro 2: Tapiales
Sponsor	Carlos Heredia
Gerente	Juan Heredia
Duración total estimada	16 meses
Presupuesto	\$ 2.450.000

3. Justificación y propósito del Proyecto

Heredia Inmuebles es el fruto de una tradición familiar cuyos orígenes datan de la década del 30. Actualmente la empresa cuenta con una oficina en el barrio de Villa Madero, Provincia de Buenos Aires.

La empresa opera no solamente en Villa Madero, con un segmento medio-bajo de clientes, sino con clientes de zonas aledañas. Una de las zonas con mayor potencial es el barrio de Tapiales, barrio que limita con Villa Madero. Heredia Inmuebles se encuentra a 3 km aprox. Del barrio mencionado y tiene cierta presencia en el mismo. Los clientes de este mercado son de un segmento medio-alto y la empresa ve una oportunidad de mercado real aquí, ya que no hay competidores suficientes para satisfacer a la demanda. La empresa ya tiene comprobado que la venta es mayor cuando se tiene oficina física. Es por ello, que Heredia Inmuebles ve una oportunidad real de mercado aquí.

4. Descripción del Proyecto

Este proyecto se concentrará en la apertura, puesta en marcha y estabilización de la Sucursal Nro. 2: Tapiales. Las etapas del Proyecto serán:

- Inicio: estudio factibilidad y compra inmueble

- Puesta en Marcha: Acondicionamiento del local, habilitaciones legales, estrategia de publicidad. Local Funcionando.
- Estabilización: Primeros paso de la operación. Controles.

5. Alcance

El proyecto Incluye:

- Negociar compra local comercial en Tapiales
- Puesta en marcha: Negocio funcionando
- Contratación proveedores
- Acondicionar local comercial
- Supervisar tareas de refacción para que se cumplen los tiempos
- Supervisar presupuesto asignado para el presente proyecto
- Habilitaciones
- Contratación del vendedor exclusivo de Sucursal Nro. 2 y secretaria.
- Confección de políticas varias (gastos, dividendos socios, etc)
- El proyecto concluye a los 3 meses de haberse cumplido el HITO de apertura de la Sucursal Nro 2: Tapiales.

El proyecto NO incluye:

- Todo lo relacionado con la Sucursal Nro 1: Villa Madero
- Contratar contador, abogado y escribano para la Sucursal Nro 2, ya que se utilizarán estos contactos de la Sucursal Nro.1. Esto no implica que se compartan gastos. Los gastos de cada sucursal serán imputados a cada sucursal.

6. Priorización de objetivos

Nombre	Alcance/Calidad	Plazo	Costo
Debe cumplirse			X
Es bueno que se cumpla	X		
Se acepta que no se cumpla		X	

7. Entregables

Los principales entregables son:

- Habilitaciones firmadas
- Documentos del proyecto
- RRHH incorporados
- Sucursal Nro 2: Tapiales, funcionando

8. Requerimientos

Los siguientes requerimientos aumentarán la probabilidad de un proyecto exitoso:

Requerimiento	Descripción
REQ-001	El dinero asignado al proyecto deberá estar disponible al momento de desembolsar cada gasto.
REQ-002	Los socios deberán colaborar para comprar el local comercial, que es la mayor inversión del proyecto.
REQ-003	El respeto entre los socios será el requerimiento soft más importante
REQ-004	El idioma español será el que se usará para redactar solicitudes de habilitaciones, confección de políticas y demás requerimientos, internos y externos
REQ-005	El local comercial debe estar ubicado en la localidad de Tapiales, Partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires. El mismo no podrá tener menos de 30 m2 y como máximo 80 m2.
REQ -006	La inmobiliaria debe prestar los servicios con la calidad que la empresa se caracterizó durante los 80 años de historia.
REQ -007	La inmobiliaria debe estar ubicada en una zona estratégica del barrio seleccionado (Zona Comercial)

9. Supuestos y Restricciones

9.1 Supuestos

Se consideran como supuestos los siguientes asuntos:

- El proyecto cuenta con el aval del Sponsor, Carlos Heredia
- El proyecto cuenta con la experiencia comercial de Pablo Heredia, que tendrá un rol de asesor dentro del proyecto y prestará plena colaboración en caso de ser requerido.
- No habrá conflictos dentro de la empresa familiar que impacten en forma negativa sobre el proyecto.

- El dinero necesario para el proyecto se encuentra disponible al comenzar el mismo. No será necesario tomar un crédito externo.
- De los locales que ya se vienen observando, alguno aceptará la oferta que la empresa le hará.
- La matrícula habilitante para ejercer la profesión se encuentra vigente para operar en la zona.
- No habrá cambios significativos en el rubro que generen un impacto negativo, en los próximos 5 años.
- Las políticas del actual gobierno tienden a aumentar la demanda de inmuebles.
- El dólar irá aumentando \$ 1 por año, durante los próximos 5 años, según un estudio realizado por la empresa.
- La inflación irá disminuyendo en forma paulatina, durante los próximos 5 años.
- No habrá una situación denominada “cepo cambiario” durante los próximos 5 años.

9.2 Restricciones

Se consideran como restricciones los siguientes asuntos:

- La matrícula para ejercer el acto de comercio, no habilita a la pyme a realizar operaciones comerciales en la Ciudad de Buenos Aires (solo en el Partido de La Matanza).
- Los locales disponibles para la venta, en zona comercial de Tapiales, con la ubicación que se necesita para garantizar el éxito de la Sucursal Nro 2, son 5 en total
- El proyecto cuenta con una restricción económica para proyecto.

10. Factores clave de Éxito

Este proyecto considera los siguientes puntos clave para el éxito del siguiente proyecto:

- Convencimiento de los socios que las técnicas de Dirección de Proyectos son una herramienta fundamental para los resultados del proyecto
- Planificar de manera adecuada el proyecto.
- Equipo de proyecto enfocado a resultados
- Orden, metodología de proyectos y enfoque a los objetivos claves.
- Respeto entre los diferentes interesados del proyecto.

- Tener siempre en mente que los clientes, son nuestros vecinos también.
- Seguir siempre valores de ética comercial.
- Integridad
- Hacer negocios con proveedores éticos y cumplidores.

11. Riesgos

Los riesgos iniciales del proyecto se plasman en el documento “Registro de Riesgos”. El detalle a continuación:



4.4_Registro de Riesgos_1.xlsx

12. Hitos Principales

Los principales Hitos del proyecto serán:

Hito	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
Inicio del Proyecto	🏠																
Compra del local comercial					🏠												
Local habilitado para operar en Tapiales									🏠								
Obra de refacción del local comercial concluida									🏠								
Contratación Vendedor													🏠				
Contratación Secretaria													🏠				
Apertura de la Sucursal Nro 2: Tapiales													🏠				
Fin del Proyecto																	🏠

13. Presupuesto

En este documento se presenta el presupuesto alto nivel del proyecto. El mismo se estima en \$ 2.450.000, formado de la siguiente forma:

- Costo Proyecto: \$ 2.000.000
- Reserva contingencia \$ 200.000 (10% del proyecto)
- Reserva Gerencia \$ 250.000

TOTAL PRESUPUESTO: \$ 2.450.000

El presupuesto analizado en detalle y definitivo del proyecto surgirá en el documento “Presupuesto”

14. Interesados

Los interesados del proyecto se plasman en el siguiente cuadro:

Interesado	Rol/Función	Origen	Influencia
Carlos Heredia	Sponsor	Interno	Alta
Juan Heredia	PM	Interno	Alta
Pablo Heredia	Asesor	Interno	Alta
Antonio Laurenzana	Encargado de Obra	Interno	Media
Colegio de Martilleros de La Matanza	Habilitador/ Recaudador	Externo	Alta
Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	Habilitador/ Recaudador	Externo	Alta
Municipalidad Partido de La Matanza	Habilitador/ Recaudador	Externo	Alta
Proveedor materiales para la construcción	Proveedor	Externo	Media
Proveedor muebles	Proveedor	Externo	Media
Proveedor bienes de uso oficina	Proveedor	Externo	Media
Inmobiliaria Melitta	Competencia	Externo	Baja
Inmobiliaria Fuschetto	Competencia	Externo	Baja
Inmobiliaria Pennachio	Competencia	Externo	Baja

Proveedor letrero y elementos publicidad	Proveedor	Externo	Media
Stella Maris Freschi de Heredia	Esposa de Carlos Heredia	Externo	Media
Nuevos vecinos de la Sucursal Nro.2	Vecinos	Externo	Baja
Sindicato empleados de comercio	Sindicato	Externo	Media
AFIP	Recaudador	Externo	Alta

15. Asignación del Gerente de Proyecto y Nivel de Autoridad

15.1 Gerente de Proyecto

El Sr Carlos Heredia, Sponsor del Proyecto, en el presente documento, nombra como Gerente de Proyecto al Lic. Juan Heredia para liderar el presente proyecto denominado “Sucursal Nro 2: Tapiales”

15.2 Niveles de Autoridad y Límites del Gerente de Proyecto

15.2.1 Que puede hacer

El Gerente de Proyecto tiene las siguientes potestades:

- Realizar desembolsos de dinero a los proveedores del proyecto, excepto la compra del inmueble.
- Adquirir el inmueble, con el aval del sponsor.
- Contratar proveedores más convenientes.
- Convocar reuniones del proyecto.
- Entrevistar, seleccionar y contratar a los recursos humanos que se indican en “Caso de Negocios”, necesarios para la operatoria.
- Utilizar “Reserva de Contingencia” en caso de que lo crea necesario, mitigando los riesgos que plasmó en el documento “Registro de Riesgos”

- Proponer cambios que mejoren la performance del proyecto.

15.2.2 Que no puede hacer

El Gerente de Proyecto no cuenta con las siguientes potestades:

- Utilizar la “Reserva de Gestión” del proyecto
- Dar por finalizado el proyecto, sin la previa firma del Sponsor

16. Organigrama del Proyecto

A continuación se presenta el organigrama del proyecto:



17. Glosario

A continuación se presenta el glosario de terminología usada durante el presente proyecto, con el objetivo de alinear terminología usada durante todos los documentos del proyecto:

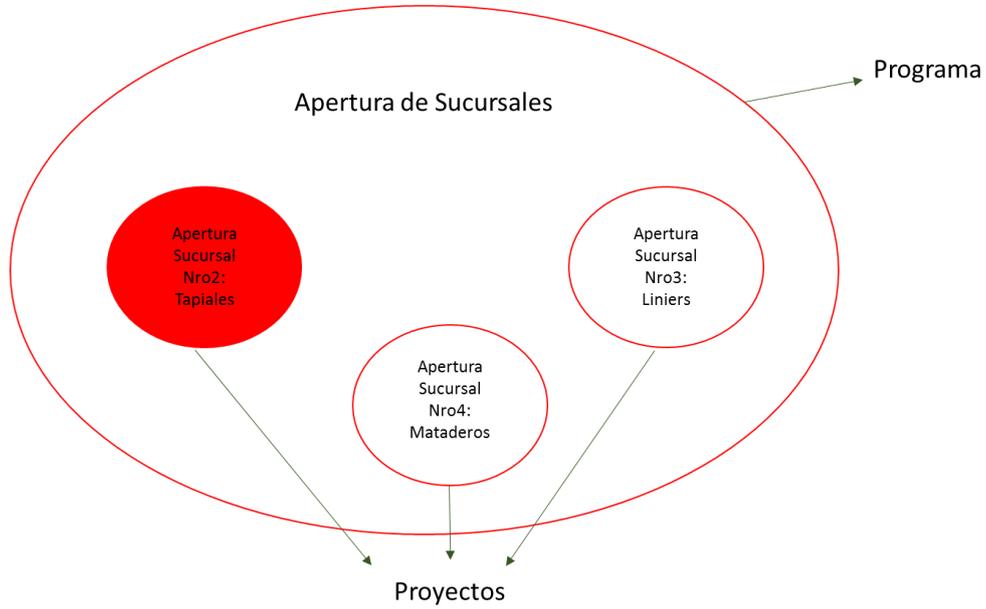
Abreviatura/Referencia	Descripción
PM	Gerente de Proyecto
REQ	Requisito
Acta Constitutiva	Acta de Constitución (Project Charter)

P.M.I	Project Management Institute
Business Case	Caso de Negocios
Issues	Riesgos materializados
Scope	Alcance
Template	Se refiere a un documento que el proyecto utiliza
Vx	Versión "x" del documento
AC	Costo Actual
ETC	Estimado a completarse

18. Vinculación del Proyecto dentro del Programa

El presente proyecto forma parte del Programa denominado "Apertura de Sucursales". La estrategia de Heredia Inmuebles & Servicios es abrir la Sucursal Nro 2: Tapiales a corto plazo (proyecto que comienza formalmente con este documento) y, a mediano plazo, abrir otras 2 (dos) sucursales en Capital Federal.

Programa



19. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	03/07/2017	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Inicio

TIF: Visión, Misión y Objetivos

Entregable Nro. 3

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se presenta la misión, visión y objetivos de la organización, realizado por Juan Carlos Heredia, Project Manager, en el presente proyecto.

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	20-06-2017	Juan Heredia (PM)	Creación del documento

ÍNDICE

1.	LA EMPRESA	3
1.1	DATOS	3
1.2	EMPRESARIOS EN CONSTRUCCIÓN:	3
2.	VISIÓN	3
3.	MISIÓN.....	3
4.	OBJETIVOS	5
5.	APROBACIÓN	6

1. La empresa

1.1 Datos

Heredia Inmuebles se encuentra ubicada en la calle Iriarte 1332, Ciudad Madero, La Matanza, Buenos Aires, Argentina y sus teléfonos son 4442-6619 - 2055-6787. Su página Web es: <http://www.herediainmuebles.com.ar/>

1.2 Emprendimientos en Construcción:

A lo largo de su trayectoria los emprendimientos de Heredia Inmuebles fueron muchos y de varios tipos. Actualmente cuenta con uno en la calle Talcahuano # 16, a mts de Centro Comercial Av. Boulogne Sur Mer y Av. Vélez Sarsfield con unidades de 1 y 2 ambientes en dúplex.

Más información en:

<http://www.herediainmuebles.com.ar/pagina/emprendimientos-de-heredia-inmuebles>

2. Visión

Cambiar la forma de hacer negocios en el mercado inmobiliario en el Partido de La Matanza, agregando acciones de valor dentro del marco empresario.

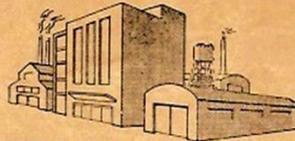
3. Misión

Ayudar al vecino, que en varios casos son amigos de toda la vida, a tener su casa propia, así como lo soñó Juan Carlos Heredia, fundador de la empresa

¡LA CASA PROPIA AL ALCANCE DE TODOS!!

LA MAXIMA EXPRESION DE CALIDAD Y ECONOMIA EN

CHALETS Y CASAS

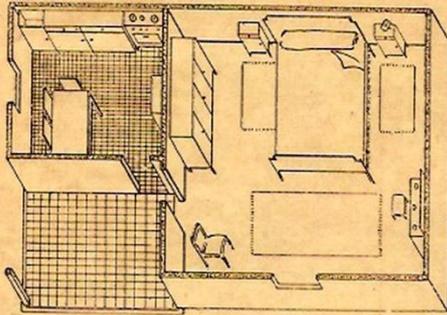


PREFABRICADAS

EL PALACIO DE LAS PREFABRICADAS

En un gran esfuerzo comercial le brindamos **LA CASA PROPIA**, diseñadas y armadas por nuestro personal técnico especializado, con detalles de confort y elegancia. La madera utilizada es seleccionada, de primera calidad. Son fuertes, sólidas y seguras. Su terminación es perfecta y sus líneas sobrias, que dan prestigio y seriedad a esta firma. Su cielorraso y paredes interiores van totalmente forradas en Chapadur.

CONSTRUIAMOS A GUSTO DEL INTERESADO, CUALQUIER TIPO DE CASA HABITACION, EN TERRAZAS, PATIOS, JARDINES Y ESPACIOS LIBRES, VEALAS EN NUESTRAS EXPOSICIONES EN SU TAMAÑO NATURAL, Y COMPARE SU ALTURA, COMODIDAD Y PERFECTA TERMINACION.

**¡VEA UNA DE NUESTRAS OFERTAS!**

Un dormitorio grande, con cielorraso e interior de Chapadur, una cocina revestida con el mismo material y amplia galería con ornatos de machimbre inglés.

Anticipo \$ y cuotas de \$

IMPORTANTE: Nuestra firma vende unicamente por contrato y fecha fija de entrega y cobramos al entregar la casa.

**NOS RESPALDA LOS MILES DE CASAS YA ENTREGADAS
Y 16 AÑOS DE PRESTIGIO, COSECHANDO AMIGOS**

HABRA HOY MISMO ESTA PUERTA A SU FELICIDAD, VISITANDONOS EN NUESTRA

FABRICA Y EXPOSICION

José Enrique Rodó 6560

T. E. 66-4502

SUCURSAL No. 1 Av. del Trabajo 4501

T. E. 69-9991

ATENDEMOS DE 7 A 20 HORAS DE LUNES A SABADO

SI EN CASA PROPIA QUIERE HABITAR

"EL PALACIO DE LAS PREFABRICADAS" DEBE VISITAR

VENDEMOS MOLDURAS PUERTAS Y VENTANAS, CELOSIAS Y MADERAS EN GENERAL

REMATES - VENTA PARTICULAR - COMISIONES - REPRESENTACIONES - CONCESIONES

"El Hogar"

CASA CENTRAL: FLORIDA 377 - p. 2 • COMPANIA INMOBILIARIA • SECCIONAL: CARABOBO 715
T. F. 32 - 0960 • Casas Prefabricadas y Pre-Construidas • T. E. 63 - 1759
BUENOS AIRES • BUENOS AIRES

Por la presente pagaré a los señores JUAN C. BRAIDA y JUAN C. HEREDIA, como representantes de la Cia. Inmobiliaria "EL HOGAR", la suma de (\$) importe descompuesto en () cuotas mensuales y consecutivas de pesos (\$) pagaderas en el domicilio de los vendedores, o donde estos indicaran. Dicho importe corresponde a parte del precio de compra de una casa pre-fabricada, instalada en el terreno de propiedad, ubicado en la calle No. de la Localidad Partido de Provincia de Buenos Aires. La falta de cumplimiento al pago de una cuota significará la caducidad del plazo acordado para el pago de las demás cuotas, facultando a los acreedores a iniciar el correspondiente juicio ejecutivo. La mora se producirá de pleno derecho, sin necesidad de interpretación Judicial ni extra Judicial. A los efectos legales constituyo domicilio legal en la calle No. y los señores BRAIDA y HEREDIA en sus oficinas de la calle Florida 377 2a. p. escr. 38/39, ambos de la Capital Federal, a cuyos Tribunales Ordinarios se someten, rechazando desde ya todo otro fuero. No podré trasladar ni enajenar la casa, origen de esta deuda y mientras la misma subsista, sin el consentimiento previo por escrito por parte de los vendedores; como así mismo no podré darle un destino distinto al declarado al efectuar la compra; en caso contrario los acreedores podrán dar por rescindida la presente operación y exigir los daños y perjuicios originados por esta causa. Como garantía y para fiel cumplimiento del presente, el señor con domicilio en la calle No. de la Capital Federal, se constituye en fiador liso y llano pagador, renunciando desde ya a los beneficios de exención. En Buenos Aires, a los días del mes de del año

FIAMA DEL DEUDOR _____ FIAMA DEL FIADOR _____
Fecha de vencimiento de los documentos


EL PALACIO DE LAS PREFABRICADAS
FABRICA Y EXPOSICION CAPITAL \$ 2.000.000.00
JOSE E. HODG 0560 - T. E. 66-4502 CAPITAL
SUCURSAL 1 AV. DEL TRABAJO 4501 - T. E. 69-9991 CAPITAL

Buenos Aires, de 196

DUPLICADO Señor _____
Calle _____ No. _____
T. E. _____ Localidad _____

PRESUPUESTO DE LA CASA CONTRATADA MODELO N°.

Una casa prefabricada de habitación , medidas y cocina de baño de un porch de , la habitación, cocina y porch forradas con chapadur (Hard-Board) el piso de las habitaciones es machimbrado de 1 x 3, con techos de chapa asfálticas ó con puertas y ventanas de pino, ventanas y vidrieras sin vidrios, con sus herrajes correspondientes, armada en el terreno, terraza, patio o fondo en el lugar denominado Partido Calle No. entre las calles Provincia de Buenos Aires ó

Esta venta se realiza en las siguientes condiciones:
en este acto se recibe de manos del comprador la cantidad de \$ () y \$ (). Al llevar la casa al terreno antes de su armado, y el saldo restante lo pagará en meses de \$ () a partir del día de 196

OBSERVACIONES: La casa será entregada el día de 196 salvo casos de fuerza mayor, huelgas, lluvias, calles intransitables, etc. En caso que el comprador desistiera de la compra, la suma entregada no se devuelve. La cocina, baño y porch no lleva mosaico ni artefacto alguno.

NOTA

Firma del Vendedor _____ Confirmado por la Gerencia _____ Firma del Comprador _____

NO SE ACEPTAN CHEQUES

4. Objetivos

- Alcanzar el sueño de Juan Carlos Heredia, fundador de la empresa, de vender casas y hacer feliz a la gente.
- Unir los mercados de Villa Madero y Tapiales y zonas aledañas.
- Expandirse, sin perder el control del negocio, en forma ordenada
- No poner en riesgo el patrimonio de los socios, ni endeudarse poniendo en riesgo la continuidad de la empresa familiar
- Priorizar los intereses de Heredia Inmuebles & Servicios como empresa, ante cualquier proyecto.
- Estar entre las 3 inmobiliarias más grandes de la zona en 7 años.
- Agilizar proceso de captación clientes.

- Profesionalizar la forma de hacer negocios en la zona
- Mejorar los procesos y aumentar la calidad

5. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	20/06/2017	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Planificación

TIF: Plan Dirección de Proyecto

Entregable Nro. 4

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se plasma el Plan de Dirección de Proyecto, realizado por Juan Heredia, Gerente de Proyecto.

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	02-08-2017	Juan Heredia	Creación del documento

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA USADA.....	5
1.2 ETAPAS Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	5
1.2.1 Inicio.....	5
1.2.2 Planificación	6
1.2.3 Ejecución	6
1.2.4 Control.....	6
2. GESTIÓN DEL ALCANCE.....	6
2.1 INTRODUCCIÓN	6
2.2 ENUNCIADO DE ALCANCE.....	7
2.3 ESTRUCTURA EDT.....	7
2.4 DICCIONARIO EDT	8
2.5 LÍNEA BASE DE ALCANCE	8
3. GESTIÓN DEL TIEMPO.....	8
3.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.....	8
3.2 ESTABLECIMIENTO SECUENCIA DE ACTIVIDADES	8
3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS RRHH NECESARIOS	9
3.4 CRONOGRAMA.....	9
3.5 VISIBILIDAD E IMPACTO EN ACTIVIDADES CRÍTICAS	9
3.6 LÍNEA BASE DE TIEMPO	9
4. GESTIÓN DE LOS COSTOS.....	10
4.1 INTRODUCCIÓN	10
4.2 HERRAMIENTA	10
4.3 CONFECCIÓN DE PRESUPUESTO	10
4.4 RESPONSABLES Y APROBADORES DEL PRESUPUESTO.....	10
4.5 ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO.....	11
4.6 OTRAS CONSIDERACIONES.....	11
4.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL	12
4.8 LÍNEA BASE DE COSTOS.....	12
5. GESTIÓN DE LOS RIESGOS	12
5.1 INTRODUCCIÓN	12
5.2 METODOLOGÍA	13

5.2.1	Identificar Riesgos	13
5.2.2	Realizar análisis	13
5.2.3	Planificar respuesta.....	13
5.2.4	Controlar riesgo	14
5.3	CATEGORÍA DE RIESGOS.....	14
5.4	ROLES Y ALCANCE.....	14
5.5	PROBABILIDAD E IMPACTO	15
5.5.1	Probabilidad	15
5.5.2	Impacto	15
5.5.3	Ponderación de impactos	15
5.6	MATRIZ PROBABILIDAD E IMPACTO	16
5.7	ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LOS RIESGOS	17
5.8	REGISTRO Y REPORTE DE RIESGOS	17
5.9	ANEXO	19
6.	GESTIÓN DE LA CALIDAD	19
6.1	INTRODUCCIÓN	19
6.2	CONTROLES DE CALIDAD	20
6.3	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN.....	21
6.4	INDICADORES DEL PROYECTO.....	21
6.4.1	Puntos a considerar (Terminología).....	22
6.5	ANÁLISIS CAUSA RAÍZ.....	23
7.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
7.1	INTRODUCCIÓN	23
7.2	ROLES Y RESPONSABILIDADES	23
7.2.1	Matriz RACI.....	24
7.3	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LA ORGANIZACIÓN (OBS)	24
7.4	PARTICIPANTES DEL PROYECTO.....	24
7.5	ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL	25
7.6	PLAN PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL.....	26
7.7	CALENDARIO DE RECURSOS	26
7.8	PLAN PARA LIBERACIÓN DE LOS RECURSOS	27
7.9	RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS	27

7.10 CUMPLIMIENTO.....	27
7.11 SEGURIDAD	27
8. GESTIÓN DE COMUNICACIONES	28
8.1 MATRIZ DE COMUNICACIONES	28
8.2 REPORTES DEL PROYECTO	28
8.3 OTRO TIPO DE COMUNICACIÓN	30
8.4 REUNIONES DE PROYECTO.....	31
8.5 ALMACENAMIENTO DE REPORTES Y ENTREGABLES.....	32
9. PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.....	32
9.1 REGISTRO DE INTERESADOS EXTERNOS	33
9.2 REGISTRO DE INTERESADOS INTERNOS	33
9.3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	34
9.4 CONTROL Y MONITOREO.....	35
10. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	35
10.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	35
10.1.1 Necesidad de compra	36
10.1.2 Aprobación.....	36
10.1.3 Compra.....	36
11. PROCESO DE CONTROL DE CAMBIOS	36
11.1 CAMBIOS DE DOCUMENTOS DEL PROYECTO	36
11.2 CAMBIO DE PROCESOS DEL PROYECTO.....	38
12. APROBACIÓN.....	38

1. Introducción

1.1 Antecedentes y Metodología usada

El presente Plan de Dirección de Proyecto tiene por intención fijar un estándar, describiendo una metodología, como así también normas, métodos, procesos y prácticas, con el fin reducir cada vez más la incertidumbre que un proyecto tiene inherente en sí mismo.

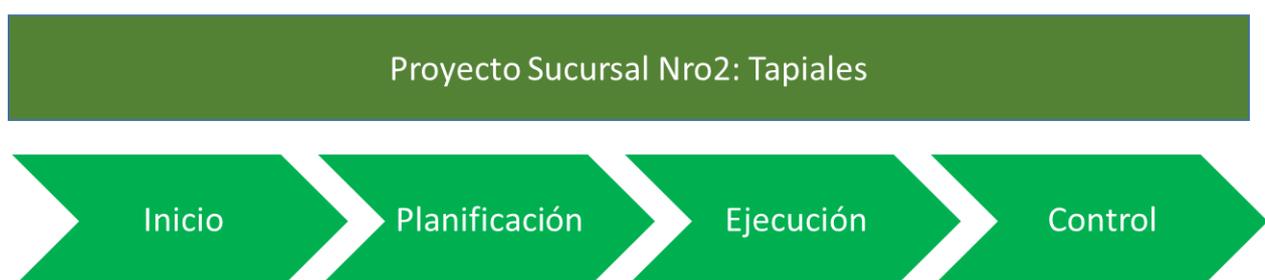
Para su tratamiento toma como antecedentes y referencias los documentos ya aprobados de Caso de Negocios y Acta Constitutiva del proyecto “Sucursal Nro. 2: Tapiales”.

La metodología para el desenvolvimiento del proyecto está alineada con en la desarrollada por el P.M.I. (Project Management Institute) y que se expresa en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK). 5ta edición. La metodología señalada se adaptará a la estructura de la pyme y a la realidad del tamaño del proyecto señalado.

1.2 Etapas y Ciclo de Vida del Proyecto

La metodología que se empleará será la denominada “Planificación Progresiva”, en que se dispone de un plan de alto nivel más general y se ejecuta una planificación más detallada para las ventanas de tiempo adecuadas, a medida que se aproximan nuevas actividades y se van designando recursos.”

En el documento “Caso de Negocios” se presentaron las etapas que contiene el presente proyecto. En esta oportunidad se presentan los principales hitos que contendrá cada etapa:



1.2.1 Inicio

En esta primera etapa los socios presentaron el proyecto, analizaron su viabilidad y se designó a Juan Heredia como Gerente de Proyecto. El proyecto se inició formalmente con la firma del primer Hito: la firma del Acta de Constitución del Proyecto: “Sucursal Nro. 2: Tapiales”

1.2.2 Planificación

Esta es la etapa que el presente proyecto considera de mayor importancia. En esta etapa se confecciona el Plan de Dirección de proyecto con sus respectivas líneas bases de tiempos, costos y alcance, como así también se confeccionan planes de calidad, adquisiciones y comunicaciones.

Si bien el presente proyecto es de una envergadura media-baja con respecto a su inversión, tendrá todos estos planes mencionados en el documento "EDT" (formato PDF) para garantizar una mayor probabilidad de éxito. Juan Heredia, Gerente de Proyecto, tendrá la responsabilidad de armar cada documento.

1.2.3 Ejecución

La mayor cantidad de Hitos del proyecto se observarán en esta etapa del proyecto, donde ya sí, se realizarán la mayor parte de los desembolsos financieros que el proyecto tiene presupuestado. El Gerente de proyecto tendrá la responsabilidad de dar seguimiento y visibilidad al Sponsor de la evolución del estado del proyecto.

Los principales Hitos serán la Compra de local comercial, Local habilitado para la operación comercial, Obra de refacción del local comercial concluída, Contratación de empleados, Local funcionando

1.2.4 Control

En la etapa del proyecto tenemos el local comercial terminado y comenzando su operación.

En esta etapa el Gerente de Proyecto tendrá la responsabilidad de supervisar los primeros 90 días (hábiles) de operación. Se levantarán issues (Ver Documento "LOG de issues y riesgos"), se actualizarán riesgos (Ver Documento "Registro de Riesgos") y se corregirán desvíos en caso de ser necesario.

El proyecto tiene como Hitos: Fin de período de estabilización y Fin del proyecto.

2. Gestión del Alcance

2.1 Introducción

Con el objetivo de poder cumplir con el objetivo del proyecto, hay que desarrollar una correcta gestión del alcance, hay que garantizar que se cumplan todas las actividades del proyecto.

La Declaración del Alcance del Proyecto detallada y aprobada, y su EDT asociada junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del alcance del proyecto.

Esta línea base del alcance se monitorea, se verifica y se controla durante todo el ciclo de vida del proyecto.

2.2 Enunciado de Alcance

El enunciado del alcance del proyecto describe de manera detallada los entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear esos entregables.

El proyecto “Sucursal Nro. 2: Tapiales” tiene como objetivo final la apertura de una sucursal de la Inmobiliaria “Heredia Inmuebles & Servicios” en la localidad de Tapiales, Partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

Se establecen los siguientes requerimientos iniciales:

- Local en zona Comercial de Tapiales (ver croquis en documento “Enunciado de Alcance”)
- El personal que se necesitará contratar serán 2 (1 vendedor y 1 secretaria). La pyme se adaptará al proceso de contratación de personal, que se expondrá en documentos posteriores.

El proyecto no incluye:

- Cualquier asunto administrativo que tenga relación con la Sucursal Nro. 1: Villa Madero
- Contratar contador
- Contratar abogado
- Contratar escribano
- Contratar agrimensor
- Contratar algún otro profesional
- Creación de una Sociedad diferente a la ya existente ni cambio de titular de la misma: El presente proyecto es la apertura de una nueva Sucursal.

En el documento “Enunciado de Alcance” se detalla con más claridad estos asuntos.

2.3 Estructura EDT

Se presentará la estructura de la EDT en formato Árbol, para facilitar la identificación y visibilidad de tareas. El primer nivel de descomposición serán paquete de trabajos genéricos. A medida que se vaya descomponiendo, el árbol mostrará más detalle de entregables. Esta técnica le ofrece al proyecto una mejor visibilidad de los entregables del proyecto. El alcance se definirá con precisión

una vez terminadas las actividades que están comprendidas en el paquete de proyecto y documentación, por lo tanto el alcance deberá ser actualizado y verificado en varias oportunidades.

La aprobación final de la EDT será responsabilidad del Gerente de Proyecto.

2.4 Diccionario EDT

Previo a la elaboración del diccionario de la EDT, el mismo debe estar revisado y aprobado. La

información consignada para cada paquete de trabajo es la siguiente:

- Código Identificador
- Nombre
- Descripción
- Responsable
- Hitos
- Aprobador
- Requisitos de Aprobación
- Forma de Aceptación

2.5 Línea Base de Alcance

Todos estos puntos mencionados se plasmarán con el detalle correspondiente en los documentos “Enunciado de Alcance”, “EDT” (formato PDF) y “Diccionario EDT” (formato Excel).

3. Gestión del Tiempo

3.1 Identificación de Actividades

Para cada entregable definido en la EDT del proyecto se identificarán las actividades a ser realizadas para obtener los resultados esperados. Para la elaboración de la lista se recurrirá a la técnica Juicio de Expertos

3.2 Establecimiento secuencia de actividades

El Gerente de Proyecto será responsable por establecer la priorización de actividades con respecto al tiempo y a la dependencia entre ellas, para esto se utiliza la experiencia de Carlos Heredia, titular, con más de 50 años en el Rubro, como así también de Pablo Heredia, actual titular legal de la Razón Social.

3.3 Identificación de los RRHH necesarios

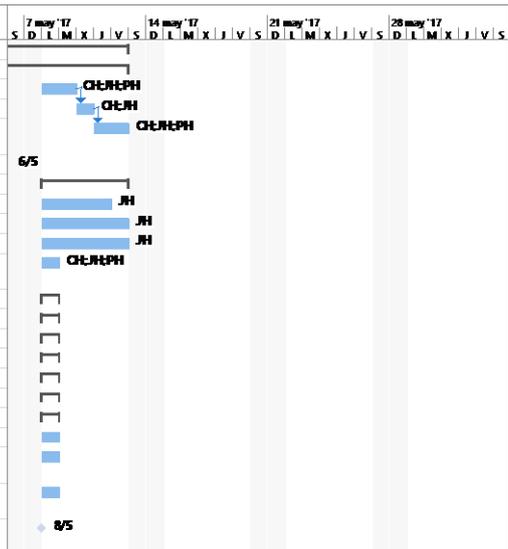
La identificación de los recursos necesarios para realizar cada actividad se realizará a través del juicio de expertos. El proyecto cuantificará días de la tarea desarrollada X el esfuerzo (en%) del Recurso asignado a la misma X el costo por hora del recurso asignado.

3.4 Cronograma

El proyecto utilizará la herramienta Microsoft Project para graficar el diagrama de barras (Diagrama de Gantt). Las actividades serán plasmadas en forma vertical y se observará cada fecha de inicio, cierre y por ende podremos observar la duración (días) de cada actividad. También se observará actividades relacionadas, si aplicase.

A modo de referencia, se presenta como se plasmarían las actividades en la herramienta mencionada:

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Precesoras	Nombres de los recursos
1		1	Proyecto Sucursal Nitro 2: Tapiados	5 días?	sáb 6/5/17	vie 12/5/17		
2		1.1	Inicio	5 días	sáb 6/5/17	vie 12/5/17		
3		1.1.1	Análisis viabilidad	2 días	lun 8/5/17	mar 9/5/17		CH;H;PH
4		1.1.5	Armar Caso de Negocios	1 día	mié 10/5/17	mié 10/5/17	3	CH;H
5		1.1.2	Definir requerimientos del proyecto	2 días	jue 11/5/17	vie 12/5/17	4	CH;H;PH
6		1.1.4	Hito: Firma Acta Constitutiva	0 días	sáb 6/5/17	sáb 6/5/17		
7		1.2	Planificación	5 días?	lun 8/5/17	vie 12/5/17		
8		1.2.2	Armar Línea Base de Tiempo	4 días	lun 8/5/17	jue 11/5/17		JH
9		1.2.1	Armar Línea Base de Costo	5 días	lun 8/5/17	vie 12/5/17		JH
10		1.2.3	Armar Línea Base de Alcance	5 días	lun 8/5/17	vie 12/5/17		JH
11		1.2.4	Comenzar búsqueda local comercial	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		CH;H;PH
12		1.3	Ejecución	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
13		1.3.13	Comprar Local comercial	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
20		1.3.8	Contratar Personal	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
24		1.3.3	Plan de comunicaciones	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
26		1.3.11	Ejecución de Obra	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
30		1.4	Control	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
31		1.4.4	Documentación del proyecto	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
32		1.4.4.1	Lecciones aprendidas	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
33		1.4.4.2	Recopilar documentos del proyecto	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
34		1.4.4.3	Archivar Documento del proyecto	1 día?	lun 8/5/17	lun 8/5/17		
35		1.4.4.5	HITO: Firma Cierre Proyecto	0 días				



3.5 Visibilidad e impacto en Actividades Críticas

Mediante el método de Ruta Crítica, se tendrá visibilidad de las actividades que no podrán retrasarse porque esto impactaría en la finalización del proyecto. Se analizarán estas actividades críticas diariamente para tener mayor control. Esta información será uno de los entregables.

3.6 Línea Base de tiempo

Todos estos puntos plasmados se plasmarán con el detalle correspondiente en el documento "Cronograma", donde serán incluidos los entregables y el detalle del GANTT.

4. Gestión de los Costos

4.1 Introducción

La gestión de costos tiene como objetivo definir la estructura de costos del proyecto. El Gerente de Proyecto será el responsable de generar este entregable llamado Presupuesto del Proyecto.

4.2 Herramienta

La herramienta a utilizar por el Gerente de Proyecto para generar este presupuesto será Microsoft Excel, pero se apoyará en Microsoft Project para el cálculo de las horas/costos de los RRHH.

4.3 Confección de presupuesto

Para estimar el presupuesto necesario se tomará en cuenta:

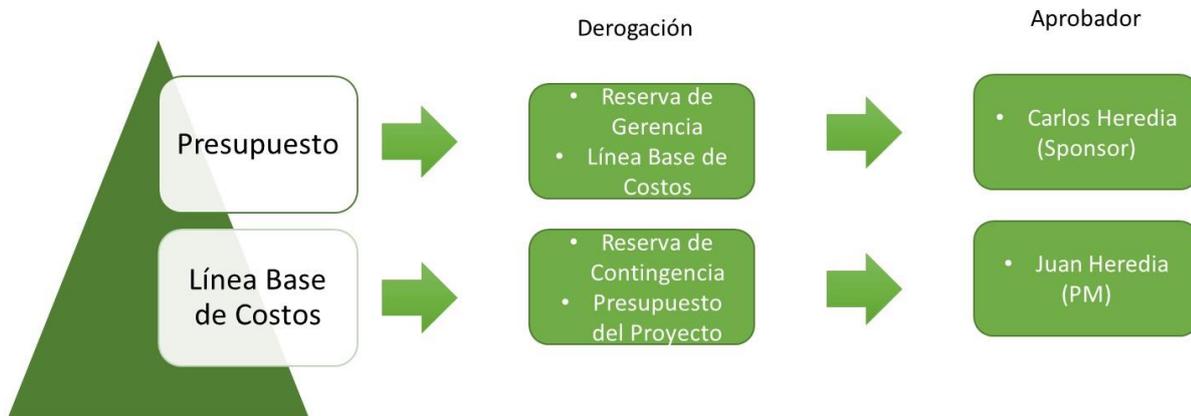
- Monto máximo de lo que los socios consideran como tope para pagar un local comercial, con las características necesarias para desempeñar la operatoria comercial en Tapiales.
- Costo de refaccionar el local (materiales + mano de obra)
- Costo personal necesario para la operatoria comercial
- Costo de adquisición de bienes de uso
- Costo Publicidad y otras erogaciones
- Costo para amueblar el local y activos de trabajo (Ej: computadoras)

En la herramienta Microsoft Project se plasmará el cálculo de los costos de los RRHH, que formarán parte del total de costos del proyecto plasmados en el documento "Presupuesto". El PM deberá ir controlando estos gastos Vs la Línea Base de Costos vigente.

4.4 Responsables y Aprobadores del presupuesto

La línea Base de Costos será administrada por Juan Heredia, Gerente del Proyecto. Se estimará una "Reserva de Contingencia" para riesgos detectados que también será administrada por el PM. Esta reserva se definió en un 10% por encima del costo del proyecto.

El proyecto tiene también reservada una "Reserva de Gerencia" y solamente puede ser utilizada para casos excepcionales, con una justificación sólida, por Carlos Heredia, Sponsor del Proyecto:



4.5 Estimación de costos del proyecto

La estimación de costos del presente proyecto se apoya en la experiencia obtenida a lo largo de la operatoria comercial de Heredia Inmuebles & Servicios.

Para estimar compras de bienes de uso como escritorios, computadores, útiles, etc, como así también materiales para la construcción, pinturas, pisos, etc, se solicitarán presupuesto de 3(tres) proveedores que ofrezcan esos productos por la zona con el objetivo de ahorrar costos en el envío. En el punto “Gestión de las Adquisiciones” de este documento se detallarán las particularidades de contratación de los proveedores para el presente proyecto

La adquisición del local comercial cuenta con un sólido conocimiento del valor de cada local en la zona, por parte de los socios.

Los socios de la empresa pueden aportar datos sobre una “quita” habitual en el uso y costumbre de la actividad, al realizar la oferta. Esta debe contemplar ambos aspectos: valor solicitado por el vendedor Vs la oferta realizada por el potencial comprador. La diferencia debe ser lo suficientemente real como para poder ser aceptada dicha oferta.

Para el costo de la mano de obra, este proyecto cuenta con un “Responsable de Obra”, quien a su vez subcontratará a una persona como “ayudante de obra”. El cálculo de la mano de obra será el estimado por el responsable de obra, quien tendrá la responsabilidad de estimar el costo de su ayudante. La derogación de dinero del proyecto será al Responsable de Obra.

4.6 Otras consideraciones

Se consideró el incremento de la compra de inmuebles en lo que va del año 2017 por la variable de “blanqueo de capitales” que el Gobierno impulsó.

Esta variable podría hacer subir el precio de los inmuebles por el incremento de la demanda. Esto es un riesgo detectado que el PM deberá administrar en el documento “Registro de Riesgos” (ver “Gestión de Riesgos”)

Se consideró también el Índice General de la Cámara Argentina de la Construcción (CAC) para estimar el costo de remodelación del local comercial.

4.7 Seguimiento y control

Con el objetivo de llevar un orden y control del presupuesto, cada egreso del proyecto, será plasmado en la planilla de Excel, anteriormente mencionada, confeccionada exclusivamente para dar visibilidad de lo que se lleva gastado Vs el presupuesto acordado, como máximo un día posterior al pago realizado por el Gerente de Proyecto.

El gerente de proyecto tendrá la responsabilidad de compartir dicha evolución de egresos al Sponsor, Carlos Heredia, con el objetivo de dar transparencia a dicho proyecto.

4.8 Línea Base de Costos

Todos estos puntos plasmados se plasmarán con el detalle correspondiente en el documento "Presupuesto".

5. Gestión de los Riesgos

5.1 Introducción

El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto. Si el efecto es negativo, se lo denomina riesgo u amenaza; si el efecto es positivo, se lo denomina oportunidad.

Los riesgos conocidos serán aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos. A los riesgos conocidos que no se pueden gestionar de manera proactiva el director de proyecto le asignará una reserva para contingencias. Los riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva; para estos riesgos, se acuerda la asignación de una reserva de gestión por parte del sponsor, que quedará a su discreción, tanto en la determinación como en la asignación ante un pedido del director del proyecto.

Abrir una nueva sucursal en Tapiales, conlleva a un riesgo inherente a todo nuevo proyecto. El objetivo de administrar dichos riesgos es controlar en el mayor grado posible los mismos.

El proyecto gestionará riesgos, con el objetivo de mitigar los impactos negativos y fomentar los riesgos positivos.

5.2 Metodología

Dentro de las actividades de reuniones semanales que el proyecto tiene, habrá un espacio dentro de la agenda para hablar sobre riesgos.

El PM compartirá con los otros participantes del proyecto los riesgos potenciales y estos observarán al respecto. Se utilizará técnicas como Tormenta de ideas y Juicio de expertos para identificar la mayor cantidad de riesgos, con el mayor grado de exactitud posible.

Durante el proyecto, el PM administrará el documento para administrar riesgos.

El proceso de riesgos de Heredia Inmuebles & Servicios es el siguiente:



5.2.1 Identificar Riesgos

A través de este proceso se determinan los riesgos que pueden afectar al proyecto y se documentan sus características.

Este proceso se llevará adelante a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los nuevos riesgos identificados serán asentados por el PM en el registro de riesgos.

5.2.2 Realizar análisis

A través de este proceso se priorizan riesgos y se evalúan combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.

Este proceso se llevará adelante a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los resultados del análisis cualitativo serán asentados por el PM en el registro de riesgos.

5.2.3 Planificar respuesta

A través de este proceso se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Este proceso se llevará adelante a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Las respuestas a los riesgos/oportunidades serán asentados por el PM en el registro de riesgos.

5.2.4 Controlar riesgo

A través de este proceso se implementan los planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

Este proceso se llevará adelante a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

5.3 Categoría de riesgos

Los riesgos se agruparán según las siguientes categorías:

- Internos
- Externos

5.4 Roles y alcance

A continuación se plasman los roles intervinientes y el alcance de sus tareas:

Rol	Alcance
PM	<ul style="list-style-type: none"> • Estar siempre pendiente a factores internos y externos para determinar riesgos potenciales • Incorporar temas de riesgos en las reuniones semanales con los socios • Asentar los riesgos en el registro de riesgos • Monitorear el proyecto para identificar nuevos riesgos potenciales • Monitorear y controlar los riesgos que fueron identificados • Determinar impacto y prioridad de los riesgos • Llevar adelante el análisis costo beneficio de los planes de mitigación, en caso que el responsable del riesgo no esté capacitado para hacerlo
Otros interesados internos al proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en la identificación y análisis de riesgos en caso de ser requerido • Notificar proactivamente al PM sobre potenciales riesgos, sin necesidad de esperar a la reunión de gestión de riesgos
Otros interesados externos al proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar proactivamente al PM sobre potenciales riesgos, sin necesidad de esperar a la reunión de gestión de riesgos

5.5 Probabilidad e impacto

5.5.1 Probabilidad

Las probabilidades de ocurrencia se dividen en cinco niveles:

Categorización	Valor numérico	Descripción
Muy alta	0,90	Más de 0,80 de probabilidad de ocurrencia
Alta	0,70	Entre 0,61 y 0,80 de probabilidad de ocurrencia
Moderada	0,50	Entre 0,41 y 0,60 de probabilidad de ocurrencia
Baja	0,30	Entre 0,21 y 0,40 de probabilidad de ocurrencia
Muy baja	0,10	Menos de 0,20 de probabilidad de ocurrencia

5.5.2 Impacto

Para calcular el impacto, se tomarán los objetivos del proyecto, según lo documentado en el documento "Acta de Constitución del proyecto":

Nombre	Alcance/Calidad	Plazo	Costo
Debe cumplirse			X
Es bueno que se cumpla	X		
Se acepta que no se cumpla		X	

Se asigna un valor al impacto según la siguiente tabla:

Impacto	
Muy alto	5
Alto	4
Moderado	3
Bajo	2
Muy bajo	1

5.5.3 Ponderación de impactos

De acuerdo a la importancia de cada objetivo del proyecto, expresado en el punto "5.5.2 Impacto", el equipo de proyecto ha establecido en acuerdo con el sponsor, un ponderador para cada uno de estos a modo de remarcar su importancia relativa.

Objetivo de proyecto	Ponderador
Costo	0,5
Alcance	0,3
Plazo	0,2

Sobre el valor numérico del impacto asociado a un objetivo dado del proyecto, se aplicarán los ponderadores de la tabla anterior.

Ejemplo: Si un riesgo tiene un impacto “moderado”, puntuado en 3 (Ver tabla “Impacto”), y estamos analizando la variable “tiempo”, ponderada en 0,2 (plasmada en este punto), tendremos un riesgo de tiempo de 0,6.

5.6 Matriz probabilidad e impacto

La matriz a continuación relaciona los distintos niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia de un riesgo u oportunidad para obtener una calificación de estos:

Probabilidad ↓	Amenazas					Oportunidades				
	Muy alta – 0,90	0,90	1,80	2,70	3,60	4,50	4,50	3,60	2,70	1,80
Alta – 0,70	0,70	1,40	2,10	2,78	3,50	3,50	2,78	2,10	1,40	0,70
Moderada – 0,50	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	2,50	2,00	1,50	1,00	0,50
Baja – 0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,50	1,20	0,90	0,60	0,30
Muy baja – 0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10
Impacto →	Muy bajo	Bajo	Modera- do	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Modera- do	Bajo	Muy bajo
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1

El impacto total del riesgo será la suma de los impactos sobre cada objetivo del proyecto, considerando su ponderador asociado:

$$\text{Impacto total} = \text{Impacto Plazo} * 0,2 + \text{Impacto Costo} * 0,5 + \text{Impacto Alcance} * 0,3$$

Los riesgos se califican en base a la siguiente escala:

Nivel de riesgo	
Alto	$2,5 < \text{calificación} \leq 5$
Medio	$1 < \text{calificación} \leq 2,5$
Bajo	$0 \leq \text{calificación} \leq 1$

Ej: Si existiese un riesgo con un Nivel general de impacto (Sumatoria de riesgos tiempo + alcance + costo) igual a 2,8 y sabemos que la probabilidad de ocurrencia se estimó en “MUY ALTA”, ponderada en 0,9 (ver cuadro del punto “5.5.1 Probabilidad”), tendremos una calificación de 2,52 y teniendo en cuenta la tabla anterior (ver cuadro “Nivel de Riesgo”), podremos observar que es un nivel de riesgo “ALTO”

5.7 Estrategias de respuesta a los riesgos

Cada riesgo/oportunidad detectado debe tener su estrategia de respuesta. Estas pueden ser:

Acción	Descripción
Amenazas	
Evitar	Se realizan cambios en el proyecto para evitar el riesgo
Aceptar pasivamente	No se toma ninguna medida
Aceptar activamente	No se toma ninguna medida a priori para disminuir la probabilidad de ocurrencia. Se elabora un plan de contingencia a ejecutarse si el riesgo se materializa.
Transferir	Se traslada la responsabilidad del impacto a un tercero (persona/organización) y se lo responsabiliza de la respuesta
Mitigar	Se actúa para disminuir la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo
Oportunidades	
Explotar	Se actúa para asegurar que la oportunidad se haga realidad
Mejorar	Se actúa para incrementar la probabilidad de ocurrencia de la oportunidad
Compartir	Asignar toda o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto
Aceptar	Aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa

Ej: Si el proyecto identifica un riesgo y decide “aceptarlo pasivamente”, no se realizará acción alguna, aún identificándolo.

Los miembros del proyecto deberán consensuar acerca de estrategias de respuestas a los riesgos.

5.8 Registro y reporte de riesgos

El registro de riesgos tendrá la siguiente información, la cual deberá completarse en tiempo y forma según detalle:

Campo	Descripción	Valor/Formato
Identificación del riesgo		
ID	Código de Identificación del riesgo	Identificador en formato: R_XYZ donde R,X,Z son números
Tipo	Clasificación según el tipo de evento	- Riesgo - Oportunidad
Categoría	Categoría del riesgo identificado	- Interno - Externo
Fecha identificación	Fecha en la cual se incorporó el riesgo al registro de riesgos.	Fecha en formato: DD/MM/AAAA
Identificador	Persona que identificó el riesgo	(A discreción del responsable del registro de riesgos)
Rol	Rol del identificador en el proyecto	(A discreción del responsable del registro de riesgos)
Descripción	Descripción del riesgo	(A discreción del responsable del registro de riesgos)
Causa	Causa del riesgo	(A discreción del responsable del registro de riesgos)
Impacto	Explicación sobre el impacto del riesgo	(A discreción del responsable del registro de riesgos)

Campo	Descripción	Valor/Formato
Estado	Estado actual del riesgo, valores posibles	<ul style="list-style-type: none"> - Analizado (riesgo identificado y analizado cualitativamente) - Respuesta generada (después de ser analizado, se generó una respuesta) - Respuesta aplicada (se aplicó la respuesta al riesgo) - Ocurrido (se materializó el riesgo) - Cerrado (o bien ocurrió o no se materializó y ni se materializará)
Análisis cualitativo - Riesgo inherente		
Probabilidad	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Muy alta - Alta - Moderada - Baja - Muy baja
Impacto tiempo	Impacto sobre el cronograma del proyecto en caso que el evento de riesgo ocurra	<ul style="list-style-type: none"> - Muy alto - Alto - Moderado - Bajo - Muy bajo
Impacto costo	Impacto sobre el costo del proyecto en caso que el evento de riesgo ocurra	Ídem campo anterior
Impacto alcance	Impacto sobre el alcance del proyecto en caso que el evento de riesgo ocurra	Ídem campo anterior
Nivel gral. de impacto	Impacto ponderado sobre los tres objetivos de proyectos considerados (tiempo, costo, alcance). Campo calculado.	Calculado por la planilla de cálculo (en base a impactos de tiempo, costo y alcance, y sus ponderaciones). Valores comprendidos 0 entre y 5.
Calificación	Campo calculado: nivel general de impacto multiplicado por la probabilidad de ocurrencia del riesgo	Calculado por la planilla de cálculo (en base a impactos de tiempo, costo y alcance, y sus ponderaciones). Valores comprendidos 0 entre y 5.
Análisis cualitativo - Riesgo tras respuesta		
Probabilidad	Probabilidad de ocurrencia del riesgo, tras la aplicación de la respuesta al riesgo	Ídem probabilidad de riesgo inherente
Impacto tiempo	Impacto sobre el cronograma del proyecto en caso que el evento de riesgo ocurra, tras la aplicación de la respuesta al riesgo	Ídem impacto tiempo de riesgo inherente
Impacto costo	Impacto sobre el costo del proyecto en caso que el evento de riesgo ocurra, tras la aplicación de la respuesta al riesgo	Ídem impacto costo de riesgo inherente
Impacto alcance	Impacto sobre el alcance del proyecto en caso que el evento de riesgo ocurra, tras la aplicación de la respuesta al riesgo	Ídem impacto alcance de riesgo inherente

Campo	Descripción	Valor/Formato
Nivel gral. de impacto	Impacto ponderado sobre los tres objetivos de proyectos considerados (tiempo, costo, alcance), tras la aplicación de la respuesta al riesgo Campo calculado	Ídem nivel general de impacto de riesgo inherente
Calificación	Campo calculado: nivel general de impacto multiplicado por la probabilidad de ocurrencia del riesgo, tras la aplicación de la respuesta al riesgo	Ídem calificación de riesgo inherente
Respuesta al riesgo		
Estrategia	Estrategia elegida para dar respuesta al riesgo	- Aceptar pasivamente - Aceptar activamente - Transferir - Mitigar
Plan	Descripción del plan de respuesta al riesgo	(A discreción del responsable del registro de riesgos)
Comentario	Comentarios adicionales sobre el riesgo que no sean capturados por los demás campos en el registro	(A discreción del responsable del registro de riesgos)
Costo	Costo de aplicación de la respuesta al riesgo	Cantidad estimada en \$ pesos arg.

Juan Heredia, gerente del proyecto, será responsable por el mantenimiento del registro de riesgo.

Los riesgos se reportarán a través del registro de riesgos para los interesados considerados a tener acceso al registro de riesgos, según lo estipulado en el plan de comunicaciones, y que requieran el detalle de cada registro.

5.9 Anexo

A continuación se presenta el template que el proyecto usará para plasmar el análisis de riesgos.



4.4_Registro de Riesgos_3.xlsx

6. Gestión de la Calidad

6.1 Introducción

Este apartado le dará al proyecto la visibilidad del grado de cumplimiento que este tiene respecto a sus requisitos.

Sin embargo, al ser un proyecto de una empresa pequeña, este apartado mostrará los lineamientos generales que el plan de calidad “Sucursal Nro. 2: Tapiales” deberá llevar adelante.

6.2 Controles de calidad

Todos los procesos del presente proyecto generarán un entregable. El proceso por el cual estos se someten a un control que se denominará para este proyecto “controles de calidad”.

Se establecen los siguientes para este proyecto:

Actividad/Proceso	Objetivo	Auditoría	Revisiones	Aprobador	Herramienta	Registro
Compra inmueble	Local comercial para operatoria comercial	Antes de firmar	Se someterá el inmueble a un análisis de libre gravamen	Escribano	Escritura pública	
Contratación empleado	Contratar 2 RRHH para la operación	Antes de darle informarle al empleado que se lo contratará	Se analizarán los skills del empleado para que sea apto a la idiosincrasia de la pyme y requerimientos de la nueva sucursal	Sponsor	En Reunión semanal se tratará el asunto	Minuta de reunión
Habilitación	Habilitación del local comercial	Después de presentar toda la documentación	Se analizarán todos los elementos enviados y se hará un check con los requerimientos del municipio	Municipalidad de La Matanza	Documento de habilitación municipal	
Compras y gastos del proyecto	Compra de bienes de uso y materiales para la construcción para refacciones de la nueva sucursal	Una vez por mes, en la reunión semanal	Se someterá a un VO de los gastos incurridos por el PM	Sponsor	Registro Excel de los gastos del proyecto	Minuta de reunión

Requerimientos de obra	Se controlará los colores definidos de las paredes, pisos y otras refacciones	Antes de comenzar cada acción	Se controlará que lo convenido se cumpla	PM	Visual	Minuta de reunión
------------------------	---	-------------------------------	--	----	--------	-------------------

6.3 Criterios de aceptación

Se definen los siguientes criterios de aceptación en el presente proyecto:

Entregable	Responsable	Aprobador	Criterio de aceptación
Local comercial	PM	Sponsor	Se procederá a la compra del local comercial si cumple con los requerimientos de estar en la localidad de Tapiales, en una zona comercial, aprobada anteriormente por los socios de la pyme, y que esté dentro del presupuesto acordado.
Local remodelado	Encargado de obra	PM	El local comercial se remodelará de acuerdo a los criterios que los socios acordaron en unas reuniones iniciales. Se aceptará un local con paredes blancas, con pisos de madera y con el buen gusto que el PM validará. El PM acompañará al Encargado de obra en todo el proceso y dará validaciones parciales.
Compras	Encargado de obra/PM	PM	El criterio de aceptación de las compras, ya sea de materiales de construcción, como de bienes de uso, las dará el PM teniendo en cuenta lo acordado en las reuniones preliminares con los socios, como así también el presupuesto del proyecto. El PM dará por validada la compra si cumple esas dos premisas.

6.4 Indicadores del Proyecto

En este apartado se establecen los indicadores que este proyecto tendrá en consideración para medir el avance del proyecto:

Nombre	Fórmula	Interpretación	Valor Esperado
Variación del Costo (CV)	EV-AC	NEGATIVO es por encima del presupuesto; POSITIVO es por debajo del presupuesto	CV > \$ 50.000
Variación del Cronograma (SV)	EV-PV	NEGATIVO es retrasado respecto del cronograma; POSITIVO es adelantado respecto del cronograma.	SV > 0
Índice de Desempeño del Costo (CPI)	EV / AC	Por cada \$1 que gastamos, estamos obteniendo un valor de \$ _ en trabajo. Los fondos se están o no se están utilizando eficientemente. Mayor que uno es bueno; menor que uno es malo.	CPI > 1,10
Índice de Desempeño del Cronograma (SPI)	EV / PV	Estamos progresando (únicamente) a un ___ por ciento del ritmo originalmente planificado. Mayor que uno es bueno; menor que uno es malo.	SPI > 1

Las presentes mediciones se plasmarán en el documento “Informe de Avance” para dar visibilidad del avance del proyecto al Sponsor.

6.4.1 Puntos a considerar (Terminología)

Siglas	Término	Interpretación
PV	Valor Planificado	Al día de hoy, ¿cuál es el valor estimado del trabajo que se tiene planificado hacer?
EV	Valor Ganado	Al día de hoy, ¿cuál es el valor estimado del trabajo que realmente se ha realizado?

AC	Costo Real (costo total)	Al día de hoy, ¿cuál es el costo real en el que hemos incurrido para el trabajo realizado?
----	--------------------------	--

6.5 Análisis causa raíz

Este proyecto analizará, en caso de que aparezca algún issue (plasmados en el documento “LOG de issues y riesgos”) la causa raíz de los mismos con la herramienta “diagrama de Ishikawa” (espina de pescado).

7. Gestión de Recursos Humanos

7.1 Introducción

La gestión de la comunicación dentro del presente proyecto está limitada por el tamaño del proyecto y de la pyme, sin embargo, existe; y se deja plasmado en el presente proyecto.

7.2 Roles y responsabilidades

Los roles de los participantes del proyecto son los siguientes:

Rol	Responsabilidad	Autoridad	Competencia
Sponsor	Aprobador	Autoridad formal Autoridad informal dada por una relación familiar con los otros 2 (dos) socios	Experiencia en el mercado Experiencia en construcciones looby
Gerente de proyecto	liderar proyecto	Autoridad limitada al proyecto Maneja presupuesto del proyecto	Skills soft Skills hard (Posgrado Dirección de proyectos)
Asesor	Asesorar en las reuniones de avance del proyecto	Autoridad limitada por el Sponsor y el PM	Experiencia en el mercado Criterio profesional
Encargado de obra	liderar proceso de refacciones de obra del local	Dirige ayudantes de obra	Experiencia en obras y refacciones

7.2.1 Matriz RACI

Con el objetivo de establecer las responsabilidades de cada actor, este proyecto plasmará las mismas en una Matriz RACI:



12_RACI_v1.xlsx

7.3 Estructura de desglose de la organización (OBS)

En el gráfico a continuación se presenta a la estructura de desglose organizacional. En color verde se plasma las áreas involucradas en el proyecto:



7.4 Participantes del proyecto

A continuación se presentan los participantes del proyecto Sucursal Nro 2: Tapiales:

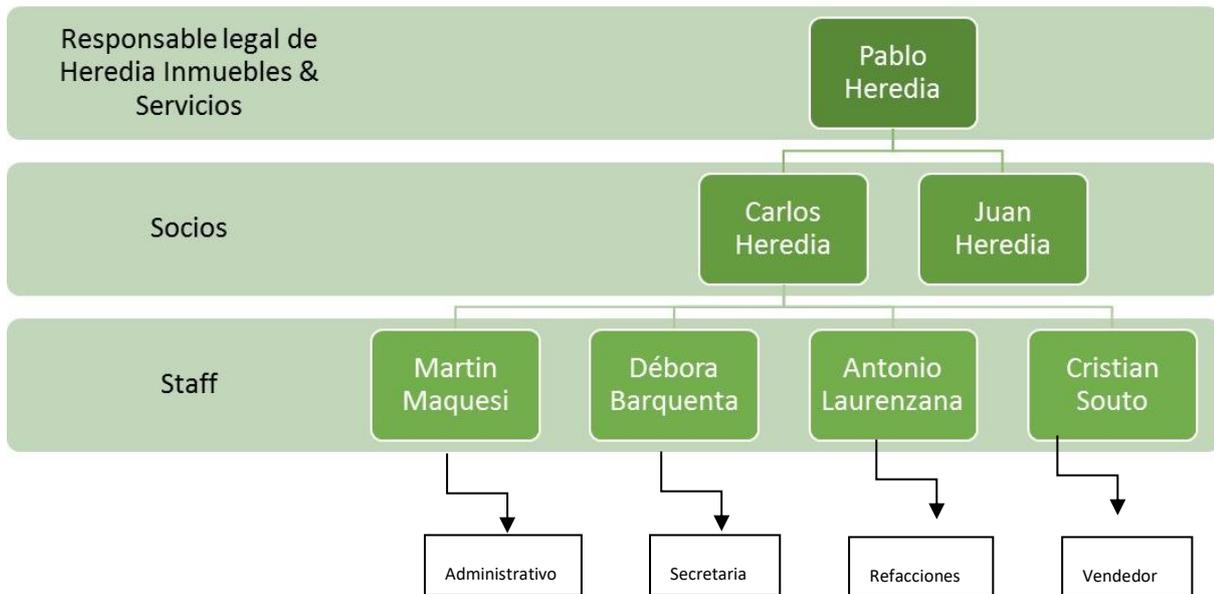


Se podrá observar que los recursos “Secretaria nueva” y “Vendedor nuevo” al momento de confeccionarse el presente documento, no estaban contratados. Los mismos serán contratados durante el proyecto y se incorporarán al mismo en la etapa de “Ejecución” para luego participar en la etapa de “Control”. Como aclaración final, estos recursos no son los mismos que se plasman en la OBS.

El “Escribano” será a designar en el momento de realizarse el traspaso del dominio del inmueble a adquirirse, ya que Heredia Inmuebles & Servicios opera con 3(tres) escribanos diferentes, según el caso. El “Cadete” participará en los trámites y la “Consultora” en la búsqueda de los RRHH que se incorporarán. Todos ellos participan en el presente proyecto y luego no se incorporan a la operación.

7.5 Organigrama de la organización actual

A continuación se presenta la estructura completa de Heredia Inmuebles & Servicios. Se excluyen los 2(dos) recursos adicionales del presente proyecto, quienes se incorporarán apenas sean contratados formalmente.



Esta estructura es formal, pero al ser una pyme, las comunicaciones fluyen de manera informal en forma habitual. De hecho, Carlos Heredia (padre del responsable legal), si bien pertenece a la estructura formal, cumple con algunas funciones de asesoramiento y lobby también.

7.6 Plan para la gestión del personal

Los empleados de Heredia Inmuebles & Servicios son incentivados para realizar cursos en la Cámara Inmobiliaria Argentina y en el Colegio de Martilleros de La Matanza. Hay un convenio existente con ambas asociaciones donde se obtienen diferentes descuentos, según el curso y época del año. Los nuevos empleados que se incorporen en el presente proyecto contarán los mismos beneficios.

En el caso de uno de los empleados más antiguos, se financia parte de la carrera de Martillero Público, carrera excluyente para el caso que se quiera realizar esta actividad profesional por cuenta propia.

7.7 Calendario de recursos

El horario de trabajo de la inmobiliaria Heredia Inmuebles & Servicios es de lunes a viernes de 9 a 13 hs y de 16 a 20:30 hs. Los sábados es de 9 a 13hs y los domingos no hay actividad alguna.

Todos los integrantes de la pyme tienen el mismo horario, aunque estos son flexibles a discreción de los socios. Para casos donde el empleado esté desarrollando alguna actividad de capacitación, esta está incluida en el horario mencionado.

Sin embargo, para el presente proyecto se consideró trabajar 8 horas por día de lunes a viernes: Comienzo 9 Hs y cierre 19 hs, con 2 horas de descanso. Días laborables por mes: 20.

Así se plasmará en la herramienta Microsoft Project cuando se arme el GANTT.

7.8 Plan para liberación de los recursos

Los recursos asignados al presente proyecto se reincorporarán a sus funciones habituales luego de haber finalizado el presente proyecto.

En el caso del Encargado de obra, al finalizar el presente proyecto, este dará soporte tanto a la Sucursal Nro. 1 como a la nueva Sucursal Nro2, luego de finalizar el presente proyecto y con los costos futuros, ya en la operación, se hará un prorratio. Pero este es un asunto fuera de alcance en este proyecto.

Juan Heredia, PM en el proyecto en cuestión, quedará en forma permanente en Tapiales, incorporándose a la operación, junto con los 2 (dos) nuevos integrantes que estarán en el proceso de selección.

7.9 Reconocimiento e incentivos

La política de reconocimiento será:

- No monetaria: Incentivos en cursos relacionados con la actividad y horarios flexibles en caso de que se necesite realizar algún trámite personal. La pyme cuenta con una flexibilidad en estos casos muy particular y atractivo para los recursos humanos que componen dicha sociedad.

7.10 Cumplimiento

Se cumplirá con las normativas laborales existentes en cuanto al trabajo del personal de manera similar a lo que se realiza cotidianamente dentro de la operatoria de la pyme.

7.11 Seguridad

Todo el personal afectado al proyecto cumplirá con las medidas de seguridad actualmente dispuestas de acuerdo a su tarea.

Para el caso de Antonio Laurenzana (Obra), se proveerá de una nueva muda de ropa de trabajo y elementos que garanticen su seguridad personal y enmarcado dentro de lo exigido por la ley Argentina para la construcción.

El local comercial nuevo dotará de matafuego, botiquín de primeros auxilios y demás componentes de seguridad, de acuerdo a la ley Argentina vigente.

8. Gestión de Comunicaciones

8.1 Matriz de comunicaciones

La matriz a continuación resume el plan de gestión de las comunicaciones:

Interesado	Requerimientos	Informe	Frecuencia	Emisor	Medio de distribución
Municipalidad La Matanza	Presentación documentación	Presentaciones varias	Única vez (información adicional en caso de ser requerida)	Gerente de proyecto	Física
Sponsor	Estado del proyecto	Informe de avance	Semanal	Gerente de proyecto	E-mail / Impresión
Asesor	Estado del proyecto	Informe de avance	Semanal	Gerente de proyecto	E-mail / Impresión
Gerente de proyecto	Estado de obra	Visual	Diaria	Encargado de obra	Oral
Sponsor	Informe de evolución de gastos	Informe de gastos	Semanal	Gerente de proyecto	E-mail / Impresión
Sponsor/Asesor	Estado de contratación de nuevo personal	CV	Semanal	Gerente de proyecto	Oral en reunión de avance

8.2 Reportes del proyecto

Los reportes que tendrá el proyecto son:

Reporte	Contenido	Responsable	Formato	Comentarios
---------	-----------	-------------	---------	-------------

Avance del proyecto	Informe sobre la evolución del proyecto	Gerente de proyecto	Power point	 13_Informe de avance_v2.pptx
Presupuesto (incluye gastos)	Informe sobre la evolución de gastos, comparado con lo presupuestado	Gerente de proyecto	Excel	 9_Informe de Gastos_v1.xlsx
Informe de riesgos	Detalle de riesgos detectados (nuevos y viejos) y su plan para administrarlos	Gerente de proyecto	Excel	Ver "Riesgos"
Informe RRHH nuevos	Detalle sobre el proceso de evolución de proceso de contratación	Gerente de proyecto	Power point	Podría estar incluido dentro del informe de avance, en caso de que el PM así lo considerase
Lecciones aprendidas	Detalle sobre nuevos puntos de mejora que el proyecto detectó y que puedan servir para el futuro	Gerente de proyecto	Excel	 19_Registro lecciones aprendida
Reporte de Cierre	Reporte de cierre de cada etapa del proyecto para dar visibilidad si se cumplieron los objetivos	Gerente de proyecto	Word	 18_Reporte de Cierre_v1.doc

	planteados en líneas bases			
--	----------------------------	--	--	--

8.3 Otro tipo de comunicación

El proyecto cuenta con otros tipos de comunicación:

Tipos	Contenido	Responsable	Formato	Comentarios
Folletos	Publicidad para captación de nuevas propiedades para la venta	Gerente de proyecto	Folleto de papel	Ver ejemplo abajo
BuscaInmuebles.com	Publicidad internet	Gerente de proyecto	Publicación	Dar a conocer los productos de la pyme
ZonaProp.com.ar	Publicidad internet	Gerente de proyecto	Publicación	Dar a conocer los productos de la pyme
Revista local	Publicidad en productos de la pyme	Gerente de proyecto	Publicidad gráfica	Publicación en revista de la zona Tapiales y alrededores

COLEGIADO N°506 LA MATANZA

HEREDIA

INMUEBLES & SERVICIOS

TASACIONES**44 42 66 19**

Gral. Iriarte 1332, C. Madero (1768) - herediainmuebles@yahoo.com.ar
LUNES A VIERNES DE 9:30 A 13 Y 16 A 20 HS - SABADOS DE 9:30 A 13 HS.



Folleto Anverso

¡IMPORTANTE!

SEÑOR PROPIETARIO:

Tenemos una propuesta de compra por su propiedad.

Si tiene interés en vender o alquilar, no deje de llamarnos



Folleto Reverso

TASACIONES JUSTAS Y PROFESIONALES

Si al momento de recibir la presente, usted ya está comprometido con otro colega, haga caso omiso a nuestra propuesta.

8.4 Reuniones de proyecto

Al ser una estructura pequeña y dinámica, el proyecto cuenta con 1 reunión formal semanal durante el proyecto.

Los temas que se abarcan en esta reunión semanal son:

- Informe de avance del proyecto: Estado de salud del proyecto.
- Riesgos: Estado de salud de los riesgos y su tratamiento.
- RRHH: Discusión sobre RRHH a contratar y adaptación cuando estos se incorporen.
- Informe de obra: Estado de salud de la obra

- Presupuesto: Evolución de gastos del proyecto y otros temas financieros.
- Lecciones aprendidas
- Otros temas en carpeta, propuesto por el PM o alguno de los socios.

Al ser una empresa familiar, los temas de agenda son más flexibles que una empresa multinacional. Sin embargo, Juan Heredia, Gerente de proyecto, deberá transmitir la cultura de proyectos y de reuniones eficientes, para maximizar la productividad de las reuniones.

Estas tendrán una duración de 2 horas en la oficina de la Sucursal Nro1: Villa Madero en forma presencial. Los participantes son: Carlos Heredia (Sponsor), Pablo Heredia (Asesor) y Juan Heredia (Gerente de proyecto). A requerimiento de alguno de estos participantes, podrán incorporarse nuevos stakeholders internos (Ej: Encargado de obra) o externos (Ej: contador, abogado, agrimensor, etc).

El entregable de esta reunión será un correo electrónico por parte de Juan Heredia a Carlos y Pablo Heredia donde se detalle brevemente los puntos tratados, tareas pendientes, fechas y responsables. No será necesario adicionar en el correo los entregables y reportes generados, ya que estos se almacenarán de acuerdo al punto “almacenamiento de reportes”

8.5 Almacenamiento de reportes y entregables

Para el presente de proyecto, se utilizará la herramienta Google Drive para guardar todos los reportes generados por el proyecto. El gerente de proyectos, Juan Heredia, tendrá la responsabilidad de mantener esta herramienta actualizada con la información requerida.

Tendrán acceso a esta herramienta Carlos Heredia (Sponsor), Pablo Heredia (Asesor) y Juan Heredia (Gerente de proyecto).

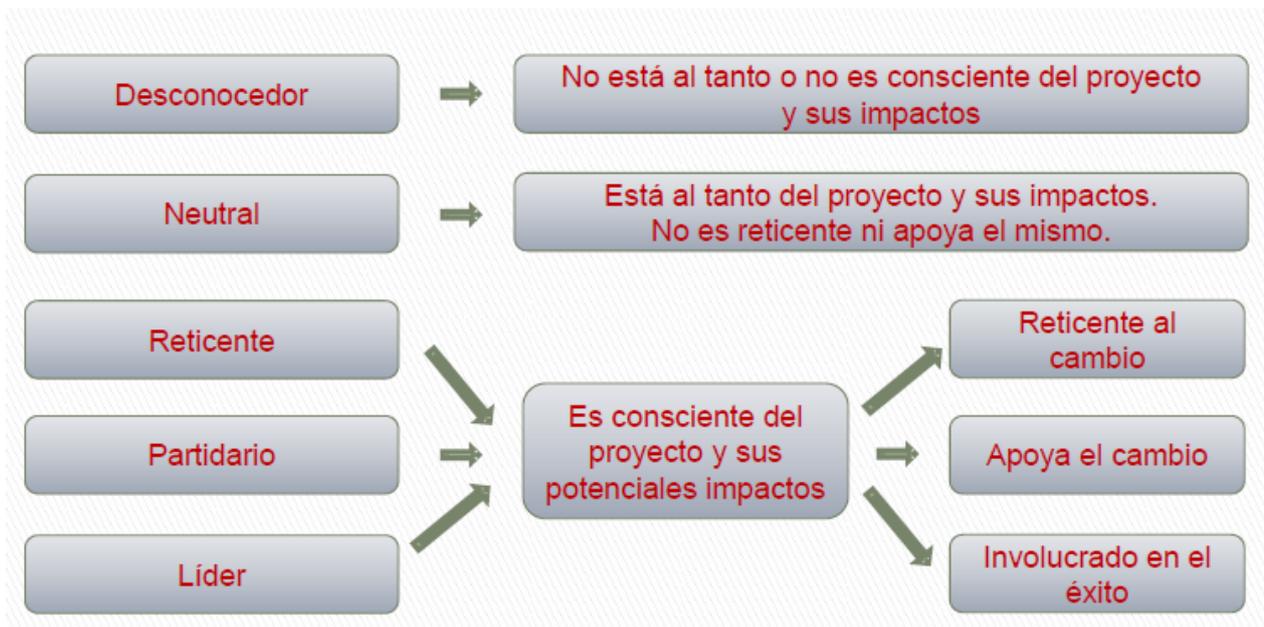
Todos los entregables presentados en cada reunión de avance, se almacenarán en dicho repositorio.

Al finalizar el proyecto, toda la documentación deberá estar almacenada en el disco compartido que existe en Heredia Inmuebles & Servicios, en la carpeta llamada “Sucursal Nro. 2: Tapiales”. A su vez, se generará un back up en discos externos.

9. Plan de gestión de los interesados

Para el presente proyecto se catalogarán los interesados de la siguiente forma:

Desconocedores, Reticentes, Neutrales, Partidarios y Líderes, según detalle:



9.1 Registro de interesados externos

Nombre/ Identificación	Descripción	Cómo impacta/ es impactado	Interno Externo	Nivel de participación		Poder	Interés
				Actual	Deseado		
Contador, abogado, escribano y otros profesionales	Staff de apoyo	Venta de nuevo producto a clientes finales.	Externo	Neutral	Partidario	Medio	Alto
Municipalidad La Matanza	Organismo municipal	Habilitaciones Tributo al fisco	Externo	Desconocedor	Reticente	Alto	Medio
Gobierno de la Prov.de Buenos Aires	Organismo provincial	Tributo al fisco	Externo	Desconocedor	Reticente	Alto	Medio
Proveedores oficina	Insumos para local	Avance de la obra	Externo	Desconocedor	Partidario	Medio	Alto
Proveedores construcción	Insumos para obra	Avance de la obra	Externo	Desconocedor	Partidario	Medio	Alto
Policía Tapiales	Protección	Presta servicios adicionales de seguridad	Externo	Neutral	Partidario	Alto	Medio

9.2 Registro de interesados internos

Nombre/ Identificación	Descripción	Cómo impacta/ es impactado	Interno Externo	Nivel de participación		Poder	Interés
				Actual	Deseado		
Familiar	Esposa del Sponsor y mamá de los otros socios	Comentarios, presión por algún interés particular	Interno	Reticente	Líder	Alto	Alto
Sponsor	Autoriza presupuesto del proyecto	Puede cancelar el proyecto si lo quisiese	Interno	Líder	Líder	Alto	Alto

Nombre/ Identificación	Descripción	Cómo impacta/ es impactado	Interno Externo	Nivel de participación		Poder	Interés
				Actual	Deseado		
PM	Es un proyecto especial que dirige ya que es de la familia	Conocimientos hard de Dirección de proyectos	Interno	Líder	Lider	Medio	Alto
Asesor	Es el líder formal de la inmobiliaria	Hay que seguir la evolución de las relaciones humanas ya que podría sentirse "amenazado" su status quo de poder.	Interno	Líder	Lider	Alto	Alto
Encargado de obra	Encargado de realizar refacciones al local	Hay que seguir la evolución de su trabajo ya que algo mal hecho podría impactar en forma muy negativa en costos y tiempos	Interno	Partidario	Partidario	Medio	Medio
Nuevos recursos	Nuevos recursos incorporados	Las expectativas es que rindan de acuerdo a lo esperado para garantizar el éxito del proyecto	Interno	Partidario	Líder	Medio	Alto

9.3 Estrategias de gestión

A continuación se plasman las estrategias de gestión con el objetivo de lograr o mantener el nivel de participación de los interesados identificados.

Nombre/ Identificación	Interno/ Externo	Estrategia
Contador, abogado, escribano y otros profesionales	Externo	Se desarrollará una comunicación basada en que ellos se van a beneficiar con más transacciones comerciales, lo que incrementará su facturación
Municipalidad La Matanza	Externo	Al ser una nueva sucursal, esta incorporará 2 (dos) nuevos empleados y generará más puestos de trabajo en el municipio
Gobierno de la Prov.de Buenos Aires	Externo	La sucursal generará más facturación y por ende aportará más al fisco por el pago de sus impuestos
Proveedores oficina	Externo	La comunicación se basará en mostrarle los beneficios económicos que lograrán con esta nueva sucursal abierta
Proveedores construcción	Externo	La comunicación se basará en mostrarle los beneficios económicos que lograrán con esta nueva sucursal abierta
Policía Tapiales	Externo	La comunicación debe ser fluida y motivadora para generar nuevas alianzas en cuestión de seguridad. La nueva sucursal deberá colaborar con nueva sucursal con un llamado bono contribución
Familiar-Madre	Interno	Al ser la madre de dos de los socios, se mantendrá comunicada de las acciones de la sucursal en forma genérica y se la motivará diciendo que se cumple el sueño del fundador de la pyme: tener a toda la familia trabajando junta.

Nombre/ Identificación	Interno/ Externo	Estrategia
Sponsor	Interno	Se lo motivará comunicando que gracias a su aporte económico y apoyo de contactos, este sueño de la familia podrá llevarse a cabo
PM	Interno	Se lo motiva con este nuevo desafío de darle la dirección del proyecto del emprendimiento y sueño familiar.
Asesor	Interno	Se deberá motivar dándole toda la información que requiera y bajando su ansiedad con respecto a temas de liderazgo.
Encargado de obra	Interno	Se lo comunicará de los avances del proyectos y podrá motivarse con que tendrá más trabajo en el futuro.
Nuevos recursos	Interno	Se los motivará comunicando los beneficios de seguridad laboral y beneficios en capacitación que tiene la pyme

9.4 Control y monitoreo

El gerente de proyecto deberá recoger información sobre clima laboral. Para ellos usará las reuniones semanales para percibir y recoger datos sobre estos asuntos.

10. Gestión de las Adquisiciones

En el siguiente apartado se tratará el manejo de adquisiciones del proyecto:

10.1 Proceso de contratación

Se establece el siguiente proceso de contratación para el presente proyecto:



10.1.1 Necesidad de compra

En este proceso surge el requerimiento y la necesidad. La compra debe ser coherente con el scope del proyecto y debe estar dentro de lo presupuestado en el proyecto. Juan Heredia, gerente del proyecto, será el primer filtro y responsable de que esta compra cumpla los requisitos lógicos de su adquisición.

Las necesidades de compras deberían estar detalladas en el presupuesto, antes de pasar a la compra propiamente dicha ya que el gerente de proyecto ya debería tener la misma en scope para ahorrar tiempo y costos.

En el caso de contratación de personal nuevo, este ya fue consensado entre los socios y durará 120 días (hábiles) el proceso entero, comenzando en enero-2018.

10.1.2 Aprobación

Es responsabilidad del Gerente de proyectos la aprobación de los costos que están en la Línea Base (ver documento "Presupuesto" para mayor detalle).

Si existieran gastos no contemplados del proyecto, y están dentro de la Línea Base de Costos, el gerente de proyecto tiene la facultad de aprobación (Hasta un 10% por encima del costo del proyecto).

Todo esto aplica también para la contratación de los 2 (dos) recursos humanos que se necesitan en este proyecto.

10.1.3 Compra

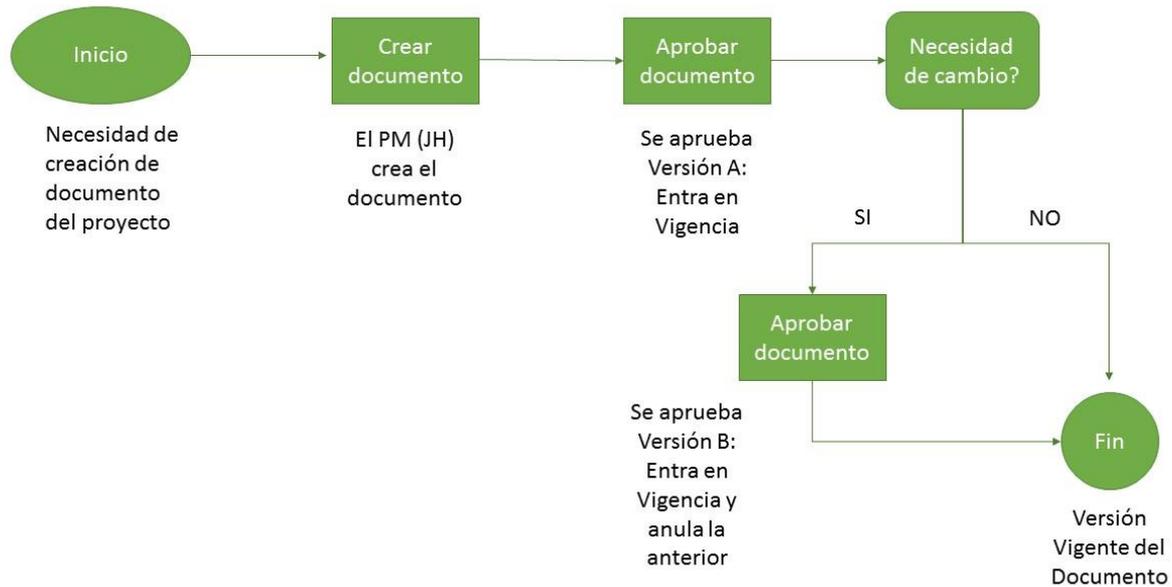
Una vez aprobada la compra, ésta ya puede hacerse efectiva. El gerente de proyecto podrá realizar la compra en efectivo, tarjeta o con la emisión de un cheque. En este último caso, Carlos Heredia, sponsor, es el que cuenta con la potestad de firmar cheques en la pyme.

En el caso de los recursos humanos, se contactará al contador de la pyme para que comience con el proceso de dar de alta el recurso en los organismos del Estado.

11. Proceso de Control de Cambios

11.1 Cambios de documentos del proyecto

El proceso de control de cambios de documentos del proyecto es el que se detalla a continuación:



Este proceso se repetirá cada vez que un documento vigente deba ser modificado. Cada cambio a la última versión aprobada, debe pasar por el proceso anteriormente mencionado.

Todo cambio a los documentos originales (Versión A aprobada) del proyecto debe seguir el siguiente nivel de aprobación:

Documento	Confecciona/Actualiza	Aprueba
Línea Base de Costo	PM	Sponsor
Línea Base de Tiempo	PM	Sponsor
Línea Base de Alcance	PM	Sponsor
Plan de Dirección de Proyecto	PM	Sponsor
Viabilidad	PM a designar	Sponsor
Caso de Negocio	PM a designar	Sponsor
Acta Constitución	PM designado en este documento	Sponsor

Registro de Riesgos	PM	PM
Informe de Avance	PM	PM/Sponsor
Log Issues	PM	PM
Encuesta de Equipo y Socios	PM	PM/Sponsor
Registro de aceptación y proceso cierre	PM	Sponsor
Informe de Gastos	PM	Sponsor
Lecciones Aprendidas	PM	Sponsor

Como observación final, se deja plasmado que el PM recibe entrada de los interesados para confeccionar los documentos.

11.2 Cambio de procesos del proyecto

Los procesos del proyecto no podrán ser modificados sin la debida autorización del “aprobador”, definida en el apartado “Controles de calidad”, incluido en “Gestión de la Calidad” del presente documento.

El Formulario para solicitar dichos cambios se presenta a continuación:



22_Solicitud de Cambios_v1.xlt

12. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	08/08/2017	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Planificación

TIF: Enunciado de Alcance

Entregable Nro. 5

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se presenta el Enunciado de Alcance de Proyecto, confeccionado por Juan Heredia, Gerente de Proyecto

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	04-07-2017	Juan Heredia	Creación del documento

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ENUNCIADO DE ALCANCE	3
3. ALCANCE	3
3.1 ALCANCE DE PROYECTO	3
3.1.1 Inicio.....	3
3.1.2 Planificación	4
3.1.3 Ejecución	4
3.1.4 Control.....	6
3.2 ALCANCE DE PRODUCTO	6
4. FUERA DE ALCANCE	7
5. ENTREGABLES	7
6. SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	8
7. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN.....	9
8. APROBACIÓN	10

1. Introducción

Heredia Inmuebles & Servicios es una empresa familiar fundada hace 80 años por Juan Carlos Heredia, quien puso la piedra fundamental en este sueño que hoy en día siguen su hijo Carlos y sus nietos Pablo y Juan.

Pablo Heredia hoy en día es la figura legal de la empresa, con matrícula Nro. 506 del Colegio de Martilleros de La Matanza, Provincia de Buenos Aires, donde la inmobiliaria tiene funciones desde hace unos años, en la localidad de Villa Madero, Partido de La Matanza. Dicha matrícula es condición excluyente para realizar la actividad inmobiliaria en la República Argentina.

Carlos Heredia, con su experiencia, sigue siendo la figura más representativa y cabeza de la inmobiliaria, ya que cuenta con vasta experiencia en el rubro y en el negocio inmobiliario, además de numerosos contactos necesarios para realizar dicha actividad. En este proyecto se incorpora Juan Heredia, quien en el presente proyecto fué nombrado como Gerente de proyecto para hacerse cargo de un nuevo sueño de la pyme: Abrir una nueva sucursal en la Localidad bonaerense de Tapiales, Partido de La Matanza.

2. Enunciado de Alcance

El proyecto en cuestión es denominado "Sucursal Nro. 2: Tapiales" y su alcance abarca desde la preparación del proyecto hasta el seguimiento de la apertura de la nueva sucursal (3 meses luego del hito de apertura de la nueva sucursal), pasando por la compra de un local comercial en la localidad de Tapiales, remodelación del mismo y contratación de 2 (dos) nuevos colaboradores para incorporarse a dicha sucursal.

3. Alcance

3.1 Alcance de proyecto

El alcance de proyecto se centrará en las tareas y acciones que deberán ser ejecutadas para entregar el producto o servicio resultante. Serán las tareas requeridas para llegar a completar los objetivos del proyecto.

A continuación se detalla dicho alcance, ordenado por etapas del proyecto:

3.1.1 Inicio

- Realizar el estudio de viabilidad del proyecto, realizando un estudio exhaustivo del mercado inmobiliario de la zona de Tapiales y alrededores. El estudio en cuestión contará con dos partes:

Análisis Cuantitativo

Se realizará un estudio de ingresos y egresos factibles con un horizonte de 5 años. Tanto para ingresos y egresos, se tomarán en cuenta datos históricos del sector, como así también la experiencia de la pyme en la zona. Se utilizará técnica de Juicio de expertos.

Por otro lado, se expondrá a dicho análisis a un estudio de TIR y VAN para sustentar dicha viabilidad. La tasa de corte que los socios consideran válida es del 20%.

Análisis Cualitativo

El presente análisis deberá considerar que el fin de este proyecto es incorporar una nueva sucursal, que pueda generar ventas trabajando en equipo con la Sucursal Nro. 1 y complementándose con la misma.

No solamente se analizarán datos numéricos, sino datos acerca de la continuidad de la Sucursal en el tiempo y, por otro lado, poder expandir el nombre de la marca “Heredia Inmuebles & Servicios” en la zona.

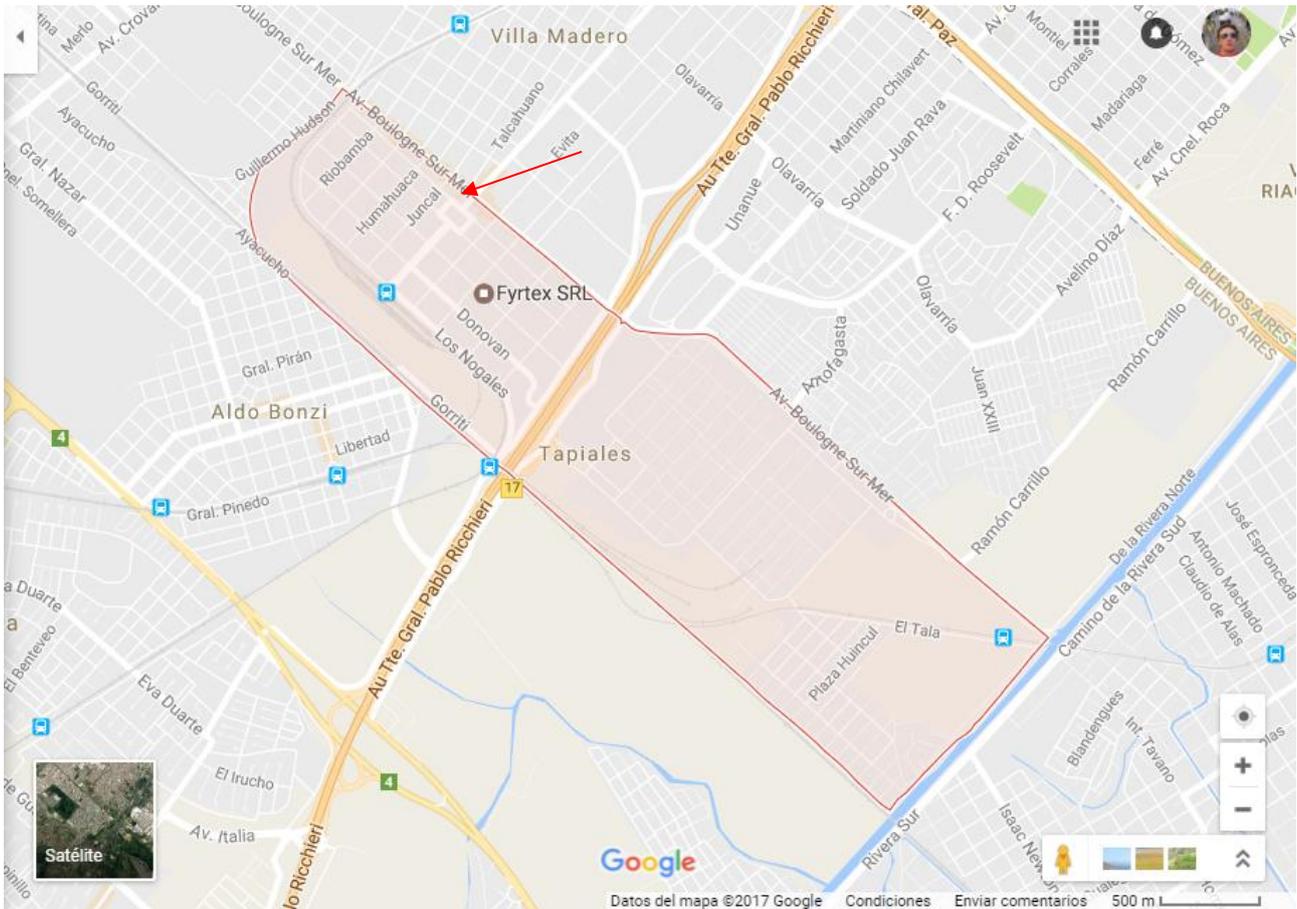
3.1.2 Planificación

- Buscar alternativas de locales comerciales de acuerdo con las características que Heredia Inmuebles & Servicios requiere (Ver Punto “Control”)
- Preseleccionar 3 locales, denominados “finalistas”.
- Comenzar los primeros contactos de negociación con los locales finalistas (incluye realizar ofertas a un precio que los socios consideren “conveniente”, para luego ir subiendo hasta un valor de hasta un 10% por debajo del valor de mercado de la propiedad a adquirir)
- Armar documentos del proyecto: línea Bases de Tiempo, Costos y Alcance; Planes de Calidad, contrataciones y comunicaciones.
- Armar la carpeta para presentar en la municipalidad de La Matanza. La misma deberá contar con toda la documentación necesaria para la habilitación del nuevo local comercial

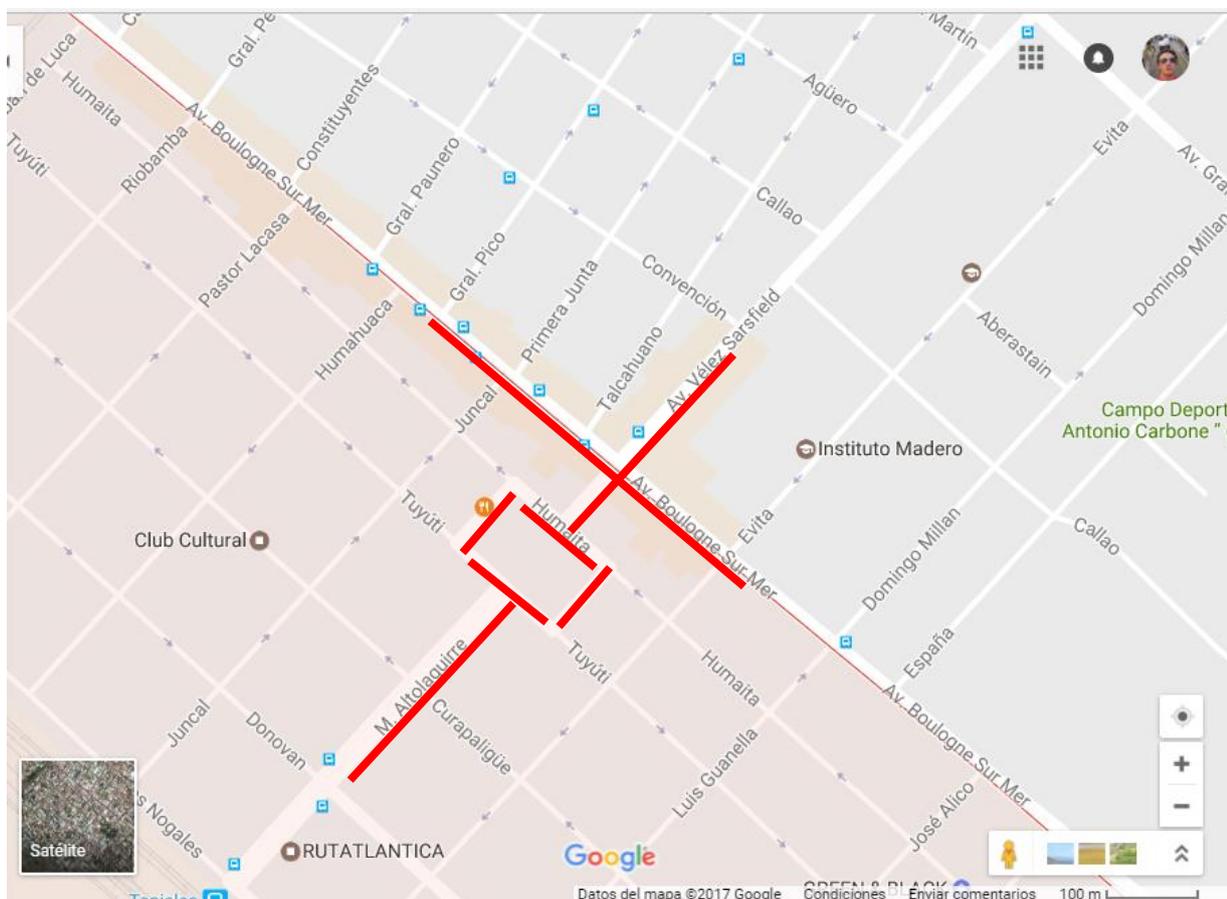
3.1.3 Ejecución

- Comprar un local comercial de, no menos, de 60 m² en una zona comercial de Tapiales, Partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires, que se ubique sobre algunas de las siguientes calles mencionadas a continuación, las cuales forman parte de la denominada “zona comercial” de dicha localidad:

Ubicación de la localidad de Tapiales:



A continuación, se plasma la ubicación de las calles (marcadas en color rojo) donde se deberá adquirir el local comercial (Av.Velez Sarsfield, Av.Boulogne Sur Mer, Humaitá, Av. Altolaguirre o Tuyutí). La altura de las calles son las que corresponden al croquis:



- Presentar documentación en la Municipalidad de La Matanza
- Incorporar nuevo personal que será 1 (una) secretaria con perfil de atención al cliente y con orientación a resultados y 1 (un) vendedor que tendrá la responsabilidad de generar ventas para la nueva sucursal y tenga perfil de trabajo en equipo y orientación a resultados.
- Designar responsable de obra de refacciones del nuevo local. El mismo será un integrante de la Sucursal Nro 1, quien en este proyecto trabajará en Tapiales en esta etapa.
- Abrir el nuevo local comercial y comenzar la operación comercial

3.1.4 Control

- Monitorear los primeros 3 (tres) meses de actividad comercial de la nueva sucursal.

3.2 Alcance de producto

En este proyecto se definirá alcance de producto como las características que debe cumplir el producto resultante del proyecto.

A continuación se detalla dicho alcance:

- El producto final será la apertura de una nueva sucursal de Heredia Inmuebles & Servicios, denominada “Sucursal Nro. 2: Tapiales”. La misma deberá cumplir con los requisitos mandatorios de ubicación extratétrica y comercial definida anteriormente, respetando la cultura organizacional y alineada a contribuir con la expansión territorial en la zona de Villa Madero, Tapiales y alrededores de Heredia Inmuebles & Servicios.

4. Fuera de alcance

Se considera fuera de alcance los siguientes ítems:

- La contratación de otro personal adicional a los mencionados en el punto anterior: abogado, escribano, gestor, agrimensor, u otro personal que colabora con la operatoria habitual de una inmobiliaria. La sucursal Nro. 2 compartirá con la Sucursal Nro. 1 dichos profesionales y el gasto se imputará a cada sucursal, cuando el servicio sea utilizado.
- Buscar, negociar o comprar un local que no estuviese dentro de la zona designada.
- Buscar o negociar con nuevos potenciales socios.
- Buscar o negociar otras vías de habilitaciones del nuevo local comercial, por vías que no sean las que marca la ley.
- Buscar o adquirir financiación externa

5. Entregables

Los entregables que genera este proyecto son:

- Análisis de viabilidad del proyecto y Caso de Negocio
- Líneas Base de tiempo, costo y alcance
- Planes de Calidad, contrataciones y comunicaciones
- Informe de Identificación y análisis de stakeholders (interesados)
- Análisis de alternativas para la compra de local comercial
- Template de propuesta formal de compra del local comercial
- Habilitación municipal para operar en Tapiales, Provincia de Buenos Aires expedido por la Municipalidad de La Matanza

- 2 nuevos RRHH: 1 Secretaria y 1 vendedor más la asignación de un encargado de obra para refacciones
- Minutas de reuniones de socios, reunión de seguimiento (con informe de avance) e informe de gastos.
- Adquisiciones de Bienes de uso de la nueva sucursal
- Documentos para publicitar la nueva locación (tarjetas personales y publicidades)
- Local refaccionado y acondicionado para la nueva operación, de acuerdo a los requerimientos de los socios.
- Informe de seguimiento y estabilización (3 meses) de la operación comercial
- Documentos de cierre: Firma de aceptación y cierre del proyecto, Lecciones aprendidas, control de cambios durante el proyecto

6. Supuestos y restricciones

El presente proyecto cuenta con los siguientes supuestos:

- La zona (Tapiales), en las calles anteriormente mencionadas, cuenta con la oferta de locales comerciales necesaria para la negociación y adquisición del nuevo local.
- El mercado laboral cuenta con los RRHH que Heredia Inmuebles & Servicios necesita.
- El valor del USD aumentará en forma paulatina durante los próximos 5 años.
- Las políticas del Gobierno actual ayudarán al mercado inmobiliario a reactivarse.
- La experiencia en la zona de Heredia Inmuebles & Servicios ayudará al éxito de este nuevo emprendimiento.
- La experiencia en gestión de proyectos del Gerente de proyecto, designado para el presente proyecto, facilitará a cumplir en tiempo y forma el proyecto.
- No habrá conflictos internos graves, que atenten con el normal desempeño del proyecto, entre los socios porque los roles y funciones están bien definidos.
- Heredia Inmuebles & Servicios cuenta con toda la documentación necesaria para la habilitación municipal.
- El seguimiento de valores de locales comerciales viene, aunque informal, desde antes de iniciarse proyecto, por lo tanto, los valores y el conocimiento de los dueños de dichos locales,

se sabe. Esto ayudará el proceso de negociación de compra porque ya se tuvo contacto anteriormente.

El presente proyecto cuenta con las siguientes restricciones:

- El proyecto cuenta con un presupuesto definido. No habrá gastos ni desembolsos adicionales.
- Hay una restricción de recursos para trabajar en el proyecto. No se contratará personal adicional para colaborar con el proyecto.
- Los recursos que se asignan al presente proyecto son los nombrados en el “Organigrama del Proyecto”

7. Criterios de aceptación

A continuación se detallan el proceso para la aceptación de compras:

- Compra de nuevo local comercial: Según el proceso de adquisición que Heredia Inmuebles & Servicios y antes mencionado y ahora recordado:



Necesidad de compra: Es el proceso de detectar la necesidad y realizar su estudio correspondiente. Juan Heredia será el responsable de este proceso

Aprobación: Proceso por el cual se valida la compra del inmueble: Responsable: Carlos Heredia

Compra: Proceso formal de cambio de dominio del inmueble: Responsable: Juan Heredia (realiza los trámites administrativos de la compra) y Escribano Público Nacional (valida el cambio de dominio)

- **Contratación de personal:** Los socios en conjunto definen los perfiles buscados y Juan Heredia es el encargado de entrevistar y validar los perfiles que ingresarán (alineado con los definido por los socios)

- **Habilitación Municipal:** Validador Municipalidad de La Matanza
- **Cierre de proyecto:** El Sponsor, Carlos Heredia, dará por aprobado y cerrado el presente proyecto, con lo cual se cumple el hito de concluído formalmente el proyecto.

Hay que remitirse al Documento “Plan de Dirección de proyectos”, apartado “Calidad” para ver los Criterios de Aceptación del presente proyecto.

8. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	12/07/2017	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Planificación

TIF: EDT y Diccionario

Entregable Nro. 6 y 7

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

ÍNDICE

1. EDT 2

2. DICCIONARIO..... 2

1. EDT

Según La Guía del PMBOK®, “la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos”.

Para este proyecto, la totalidad del alcance del proyecto está plasmado en la EDT.

A continuación se presenta la EDT, en el formato mencionado anteriormente:



6_EDT_v2.pdf

2. Diccionario

El diccionario proporciona información detallada sobre los entregables. A continuación se presenta el diccionario, en el formato mencionado anteriormente:



7_Diccionario
EDT_v1.xlsx

NOTA: Ambos documentos, junto con el Enunciado de Alcance, anteriormente desarrollado, conforman la Línea Base de Alcance del presente proyecto, denominado “Apertura Sucursal Nro. 2: Tapiales”.

Los 3 entregables son requeridos en este proyecto y será responsabilidad del PM, Juan Heredia, generarlos.



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Planificación

TIF: Línea Base de Tiempo

Entregable Nro. 8

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se presenta la Línea Base de Tiempo, confeccionado por Juan Heredia, Gerente de Proyecto

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	13-07-2017	Juan Heredia	Creación del documento
V2	18-07-2017	Juan Heredia	Se incorporaron nuevas actividades no detectadas en la V1
V3	21-07-2017	Juan Heredia	Se modificaron duraciones de actividades

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	ACLARACIONES Y PREMISAS DEL CRONOGRAMA	3
3.	ABREVIATURAS Y FUNCIONES DE RRHH.....	4
4.	ESTADÍSTICAS	4
4.1	HORAS Y COSTOS DE LOS RRHH	4
5.	ACTIVIDADES GANTT	6
6.	TAREAS CRÍTICAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.	HITOS	6
8.	CRONOGRAMA.....	6
9.	APROBACIÓN	6

1. Introducción

A continuación se presentan algunas salvedades sobre la confección de la línea base de tiempo del presente proyecto, denominado “Sucursal Nro. 2: Tapiales”

2. Aclaraciones y Premisas del cronograma

Se tomaron en cuenta las siguientes aclaraciones y premisas, para confeccionar el cronograma del proyecto:

- El cronograma se estimó en 16 meses, con inicio el 01/06/2017 y finalizando el 31/10/2018
- La herramienta Microsoft Project utilizada se parametrizó con una jornada laboral de 8 horas, de 9 a 19 hs, con 2 horas de descanso. Días por mes: 20.
- La herramienta mencionada, para el cálculo de los días que demorará realizar cada actividad, calcula días hábiles (de lunes a viernes) en el horario anteriormente mencionado.
- Las técnicas que este proyecto utilizó para calcular la duración de actividades, como así también el esfuerzo que cada recurso le dedicaría a las actividades, fué la de JUICIO DE EXPERTOS y ANALOGIA.
- Se utilizó la herramienta Microsoft Project para calcular el Costo de los RRHH, según la actividad realizada.
- Antes de iniciarse el proyecto, los socios más Juan Heredia, quien será socio a partir de la finalización del presente proyecto, acordaron no representar un costo para el proyecto. Por esto se entiende cobrar honorario alguno y cargar horas al proyecto, que solo se plasmarán por un tema de estadística.
- Al Recurso Juan Carlos Heredia se le asigna no más del 50% de cada actividad. Al momento del presente proyecto, se encuentra trabajando en relación de dependencia con una actividad flexible que le permite realizar su actividad independiente (consultoría) más el presente proyecto, en forma paralela.
- El RRHH Juan Carlos Heredia no representa un gasto para el proyecto. Este recurso tiene ingresos paralelos, producto de otra actividad anteriormente mencionada.
- Los RRHH Carlos y Pablo Heredia no representan un gasto para el proyecto. Algunas actividades del proyecto les fueron asignadas, en forma forma parcial y nunca llegan al 50% del tiempo, ya que se encuentran trabajando en la otra sucursal. Sin embargo, al ser una empresa muy pequeña y con escasos recursos, se necesitará (ver cronograma) la colaboración en temas más bien decisorios.

- En la actividad “Comenzar con operatoria comercial” se asigna 100% del tiempo a los recursos Secretaria y Vendedor. El recurso AL estará asignado a la refacción del local comercial al 100%.
- El recurso Juan Heredia, a partir de la actividad “Comenzar con operatoria comercial” aumenta el % de participación en el proyecto, preparándose para incorporarse a la operación, luego del cierre del presente proyecto (31/10/2018)
- En un principio las actividades de Proceso Contratar secretaria y Proceso Contratar vendedor las iba a realizar Juan Heredia, pero la herramienta utilizada para el presente proyecto, Microsoft Project, nos indicó que este recurso tenía sobrecarga de actividades, por lo que se decidió tercializar esta búsqueda.

3. Abreviaturas y funciones de RRHH

Los recursos humanos asignados a cada actividad fueron nombrados de la siguiente forma:

CH = Carlos Heredia (Sponsor)

PH= Pablo Heredia (Asesor)

JH= Juan Heredia (PM)

AL= Antonio Laurenzana (Encargado de Obra)

ESCRIBANO = Escribano que se encargará de dar fe al traspaso del dominio de la propiedad

CADETE= Es el recurso que realizará la tarea de trámite administrativo (es un gasto del proyecto)

SECRETARIA= Secretaria que se incorpora a la operación de la Sucursal Nro. 2

VENDEDOR= Vendedor que se incorpora a la operación de la Sucursal Nro. 2

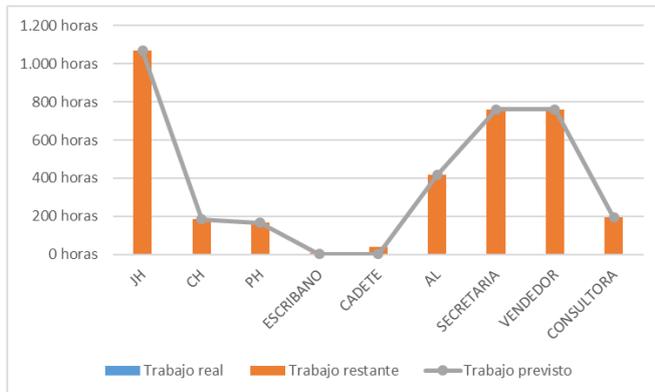
4. Estadísticas

4.1 Horas y Costos de los RRHH

VISIÓN GENERAL DE LOS RECURSOS

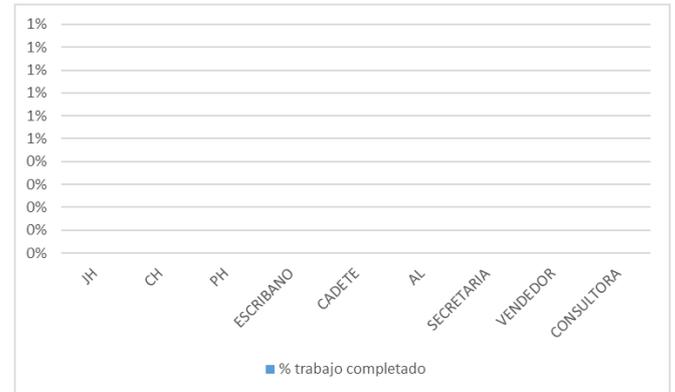
ESTADÍSTICAS DE RECURSOS

Estado de trabajo de todos los recursos de trabajo.



ESTADO DEL TRABAJO

% trabajo realizado por todos los recursos de trabajo.



ESTADO DE LOS RECURSOS

Resta trabajo para todos los recursos de trabajo

Nombre	Comienzo	Fin	Trabajo restante
JH	jue 1/6/17	mié 31/10/18	1.069,68 horas
CH	jue 1/6/17	mié 31/10/18	184,88 horas
PH	jue 1/6/17	mié 31/10/18	164,8 horas
ESCRIBANO	jue 8/2/18	jue 8/2/18	8 horas
CADETE	jue 8/2/18	mié 14/2/18	40 horas
AL	vie 9/2/18	lun 23/4/18	416 horas
SECRETARIA	jue 21/6/18	mié 31/10/18	760 horas
VENDEDOR	jue 21/6/18	mié 31/10/18	760 horas
CONSULTORA	jue 17/5/18	mié 31/10/18	192 horas

Id	Nombre del recurso	Tipo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Uso	Acumular	Calendario base	Código
1	JH	Trabajo	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Estándar	
2	CH	Trabajo	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Estándar	
3	PH	Trabajo	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Estándar	
4	ESCRIBANO	Trabajo	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 40.000,00	Fin	Estándar	
5	CADETE	Trabajo	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 1.000,00	Fin	Estándar	
6	AL	Trabajo	100%	\$ 200,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Estándar	
7	SECRETARIA	Trabajo	100%	\$ 120,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Estándar	
8	VENDEDOR	Trabajo	100%	\$ 100,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Estándar	
9	CONSULTORA	Trabajo	100%	\$ 300,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Estándar	

Se puede observar como los Recursos SECRETARIA y VENDEDOR comienzan a cargar horas (y costos) al proyecto luego del inicio de la operación comercial (21/06/2018). El costo de las horas de estos recursos se carga al proyecto hasta que este finalice. Luego pasa a la operación.

Los recursos ESCRIBANO y CADETE tienen un monto fijo por realizar sus servicios al proyecto, no por hora como el resto de los recursos.

Como hemos mencionado anteriormente, los RRHH JH, CH y PH cargan horas (para tener una estadística) pero con un valor \$0.

5. Actividades Gantt

A continuación presentamos el Gantt completo del proyecto



8_Cronograma
proyecto_v10.pdf

6. Ruta crítica

A continuación el proyecto presenta la ruta crítica del proyecto (en color rojo), las cuales el PM tendrá la responsabilidad de dar un seguimientos constante para que no haya impacto en la finalización del presente proyecto:



Ruta crítica.pdf

7. Hitos

A continuación se observarán los Hitos del proyecto:



Hitos.pdf

8. Cronograma

En el siguiente documento, se podrá ver el cronograma completo del proyecto en formato Project, herramienta utilizada en el presente proyecto:



8_Cronograma
proyecto_v10.mpp

9. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	21/07/2017	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Planificación

TIF: Presupuesto

Entregable Nro. 9

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se presenta el Presupuesto del Proyecto, confeccionado por Juan Heredia, Gerente de Proyecto

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	24-07-2017	Juan Heredia	Creación del documento
V2	01-08-2017	Juan Heredia	Correcciones al presupuesto del proyecto

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	ACLARACIONES Y PREMISAS DEL PRESUPUESTO.....	3
3.	PRESUPUESTO	3
4.	NOTAS DEL PRESUPUESTO	4
5.	APROBACIÓN	6

1. Introducción

A continuación se presentan algunas salvedades sobre la confección del presupuesto del presente proyecto, denominado “Sucursal Nro. 2: Tapiales”.

2. Aclaraciones y Premisas del Presupuesto

Se tomaron en cuenta las siguientes aclaraciones y premisas, para confeccionar el presupuesto del proyecto:

- El presupuesto del proyecto se estimó en \$ 2.578.601 : El costo del proyecto asciende a \$ 2.116.910. La Reserva de contingencia surge del análisis de riesgos (\$ 211.691). Esta forma es la Línea Base del Proyecto que administrará Juan Heredia, mientras que la Reserva de Gerencia asciende a \$ 250.000 y solo podrá ser aprobada por Carlos Heredia para riesgos no identificados.
- Las horas de los RRHH fueron calculadas con la herramienta Microsoft Project donde se calculó los días de la tarea desarrollada X el esfuerzo (en%) del Recurso asignado a la misma X el costo por hora del recurso asignado.
- El costo por hora de los RRHH incluye Carga Sociales y demás contribuciones al Fisco.
- Los costos de materiales, pintura, bienes de uso, publicidad y todo lo referido a proveedores, fueron calculados según lo informado por los mismos en la zona, respetando el proceso de adquisiciones mencionado en el Plan de Dirección de Proyectos.
- Adicionalmente, se empleó la técnica JUICIO DE EXPERTOS para calcular los demás costos.
- El mercado inmobiliario en Tapiales ofrece sus propiedades en USD (Dólares Americanos). Es por ello que la oferta, y por ende plasmado en el presupuesto, se hace en esa moneda.
- El tipo de cambio se calcula en \$ 16

3. Presupuesto

A continuación se presenta una vista general del presupuesto del proyecto.

LÍNEA BASE DE COSTOS (1+2)	\$	Observaciones
Proyecto	\$ 2.116.910	
Reserva de Contingencia	\$ 211.691	
Subtotal	\$ 2.328.601	
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
Línea Base de Costos	\$ 2.328.601	Responsable: PM
Reserva de Gerencia (3)	\$ 250.000	Responsable: Sponsor
TOTAL	\$ 2.578.601	

1. El proyecto tendrá estos costos estimados:

1	Proyecto	Columna1	Observaciones	Nota
	Costo RRHH	267.800	Detallado en el Gantt	1
	Compra Local Comercial	1.600.000		2
	Trámites municipales	2.000	Costo trámites municipales	
	Compra materiales	57.600		3
	Compra pintura	2.480		4
	Escritorios + sillas	26.040		5
	Computadoras	13.710		6
	Compras varias	2.380	Elementos oficina varios	
	Compra folletería y carteles	130.050		7
	Compras espacios publicitarios	12.500	Gráficos en varias revistas	
	Compras tarjetas y otros	2.350		
	Subtotal	\$ 2.116.910		

2. La Reserva de Contingencia surge del Informe de Riesgos (ver documento):

2	Reserva de Contingencia	10%
	Subtotal	\$ 211.691

3. La Reserva de Gerencia, solo autorizada por el Sponsor, tendrá esta asignación:

Item	Descripción	\$
3	Reserva de Gerencia	\$ 250.000

4. Notas del Presupuesto

A continuación se plasman aclaraciones sobre la confección de algunos ítems:

Nota 1

Nombre	Comienzo	Fin	Costo Hora	Observaciones
JH	jue 1/6/17	mié 31/10/18	\$ -	No imputa costo al proyecto
CH	jue 1/6/17	mié 31/10/18	\$ -	No imputa costo al proyecto
PH	jue 1/6/17	mié 31/10/18	\$ -	No imputa costo al proyecto
ESCRIBANO	jue 8/2/18	jue 8/2/18	\$ 40.000	Fijo por traspaso de dominio
CADETE	jue 8/2/18	mié 14/2/18	\$ 1.000	Fijo por realizar tarea
AL	vie 9/2/18	lun 23/4/18	\$ 200	Por hora trabajada según el prorrateo del esfuerzo de cada actividad asignada
SECRETARIA	jue 21/6/18	mié 31/10/18	\$ 120	Por hora trabajada según el prorrateo del esfuerzo de cada actividad asignada
VENDEDOR	jue 21/6/18	mié 31/10/18	\$ 100	Por hora trabajada según el prorrateo del esfuerzo de cada actividad asignada
CONSULTORA	jue 4/1/18	mié 20/6/18	\$ 300	Por hora trabajada según el prorrateo del esfuerzo de cada actividad asignada

Nota: El vendedor tiene una parte variable en sus haberes, pero en los 3 meses que participó en el proyecto no se le computó una venta a su nombre

Nota 2

Valor esperado 100.000 Dólares americanos
 TC 16
 Total \$ 1.600.000 Pesos Argentinos

Nota 3

Piso flotante 35.500
 Inodoro 4.600
 Combo Vanitory+bacha+griferia Monocomando Lavatorio+sopapa 1.650
 Azulejos 6.700
 Pinceles y otros elementos 950
 Ropa trabajo y seguridad 2.650
 Otros 4.300
 Herramientas 1.250
 Total 57.600

Nota 4

Pintura+ enduido+esmalte+otros 1.750
 Pinceles y elementos varios 730
 Total 2.480

Nota 5

Escritorio moderno 1.630
 Cantidad 3
 Subtotal 4.890
 Escritorio x firma 6.300

Subtotal 11.190

Sillas 1.650

Cantidad 9

Subtotal 14.850

Total 26.040

Nota 6

Computadora Dell Latitude E6430 4.570

Cantidad 3

Total 13.710

Nota 7

Folletos volantes 2.550

Carteles de chapa 850 1 metro x 0,70 metro

Cantidad 150

Subtotal 127.500

Total 130.050

5. Anexos

Formulario Informe de Gastos



9_Informe de
Gastos_v1.xlsx

6. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	01/08/2017	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Ejecución y Control

TIF: Documentos

Entregables Nro. 13-14-15-16

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

ÍNDICE

1.	INFORME DE AVANCE	2
2.	REQUERIMIENTO DE CAMBIO	2
3.	LOG DE ISSUES Y RIESGOS.....	2
4.	CAUSA RAIZ.....	2

1. Informe de Avance

El informe de avance es uno de los entregables mandatorios en el presente proyecto. Da visibilidad a los socios sobre el estado del proyecto.

A continuación se presenta el documento de Informe de Avance que este proyecto utiliza:



13_Informe de avance_v2.pptx

2. Requerimiento de Cambio

Según lo plasmado en el Plan de Calidad, a partir de un cambio requerido, se deberá usar el template para solicitar dicho cambio, según el procedimiento que este proyecto indica.

A continuación se presenta el documento de Requerimiento de Cambio, que este proyecto utiliza:



14_Solicitud de Cambios_v1.xlt

3. LOG de issues y riesgos

A continuación se presenta el documento de LOG de issues y riesgos, que este proyecto utiliza:



15_LOG de issues y riesgos_v1.xlsx

4. Causa Raiz

Según lo plasmado en el plan de calidad, a continuación se presenta la herramienta para analizar la causa raiz, que este proyecto utiliza:



16_diagrama de Ishikawa_v1.pdf



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

Grupo: Cierre

TIF: Registro de Aceptación y proceso de Cierre

Entregable Nro. 17

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se presenta el Reporte de Cierre del Proyecto

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	20-12-2018	Juan Heredia	Creación del documento

ÍNDICE

1. REGISTRO DE ACEPTACIÓN.....	3
1.1 TEMPLATE DE ACEPTACIÓN.....	3
2. ACCIONES DEL PROCESO DE CIERRE.....	3
3. ENCUESTAS.....	3
3.1 ENCUESTA DE EQUIPO.....	3
3.2 ENCUESTA DE SOCIOS	4
4. APROBACIÓN	5

1. Registro de Aceptación

El registro de aceptación es el documento que este proyecto presenta como prueba de conformidad del sponsor.

1.1 Template de aceptación

A continuación se presenta el documento de “Registro de Aceptación” del proyecto:



17_Template
registro de aceptaci

2. Acciones del Proceso de Cierre

Cuando el presente proyecto finalice, su producto, la Sucursal Nro. 2: Tapiales formará parte de la operación de Heredia Inmuebles & Servicios.

Las principales acciones de transferencia que el PM deberá realizar son:

- Confirmar que el trabajo está realizado.
- Cerrar las compras y adquisiciones.
- Conseguir la aceptación final del producto.
- Reportar el desempeño final del proyecto.
- Documentar las lecciones aprendidas.
- Archivar los registros del proyecto.

3. Encuestas

3.1 Encuesta de Equipo

A continuación se presenta el modelo que se presentará a los participantes del proyecto, con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades durante la implementación del proyecto. Se hace la salvedad que no incluye a los socios. Estos tendrán otro template de encuesta. Los resultados se incorporarán al documento “Lecciones aprendidas” del proyecto.

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO			Fecha				
			15/10/2018				
HEREDIA			ENCUESTA DEL PROCESO CIERRE DEL PROYECTO				
INMUEBLES & SERVICIOS			EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO ES CONOCER EL GRADO DE COMODIDAD DE LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO E INCORPORAR ESTADISTICAS PARA INCORPORAR A LAS LECCIONES APRENDIDAS				
NOMBRE DEL PROYECTO: Sucursal Nro 2: Tapiales		DIRECCION: Altolaguirre 156, Tapiales, Pcia Buenos Aires		TELÉFONO: 11 4442-6619			
<p>Gracias por realizar la encuesta de satisfacción. La misma ayudará a la empresa a mejorar e incorporar buenas prácticas, como así también conocer la opinión de nuestros colaboradores durante el proyecto. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.</p> <p>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación: 1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE NC = (NO CONTESTA)</p>							
FECHA: _____							
1. ¿Cómo califica la implementación del proyecto?							
2. ¿Cómo fue el trato recibido por parte del PM durante el proyecto?							
3. ¿Cómo fue el trato recibido por parte de otros interesados durante el proyecto?							
4. ¿Cómo se sintió trabajando en el proyecto?							
5. ¿Qué futuro le ve a la nueva sucursal?							
Desea realizar algún comentario adicional: _____							
FECHA DE ELABORACIÓN:		RECIBIO:		FECHA DE REVISIÓN:			

3.2 Encuesta de Socios

A continuación se presenta el modelo que se presentará a los socios, con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades durante la implementación del proyecto. Los resultados se incorporarán al documento “Lecciones aprendidas” del proyecto.

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO			Fecha				
			15/10/2018				
HEREDIA			ENCUESTA DEL PROCESO CIERRE DEL PROYECTO				
INMUEBLES & SERVICIOS			EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DE SOCIOS ES CONOCER EL GRADO DE CONFORMIDAD DE LOS SOCIOS CON RESPECTO AL PROYECTO FINALIZADO				
NOMBRE DEL PROYECTO: Sucursal Nro 2: Tapiales		DIRECCION: Altolaguirre 156, Tapiales, Pcia Buenos Aires		TELÉFONO: 11 4442-6619			
<p>Gracias por realizar la encuesta de satisfacción. La misma ayudará a la empresa a mejorar e incorporar buenas prácticas, como así también conocer la opinión de nuestros colaboradores durante el proyecto.</p> <p>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación: 1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE NC = (NO CONTESTA)</p>							
FECHA: _____							
1. ¿Cómo califica la implementación del proyecto?							
2. ¿Cómo calificaría al PM?							
3. ¿El proyecto cumplió con su expectativa?							
4. ¿Cómo el PM manejó los interesados del proyecto?							
5. ¿Cómo manejó el PM las Líneas Bases de tiempo, costos y alcance?							
6. ¿Cómo manejó el PM los conflictos presentados?							
7. ¿Cómo analiza el futuro de la nueva sucursal?							
8. ¿Usted considera que la implementación de buenas prácticas en dirección de proyectos contribuyó al proyecto?							
Desea realizar algún comentario adicional: _____							
FECHA DE ELABORACIÓN:		RECIBIO:		FECHA DE REVISIÓN:			

4. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Carlos Heredia	Sponsor	31/10/2018	



Programa de Especialización en Dirección de Proyectos

TIF: Cambios en el Proyecto

Entregable Nro. 22

Proyecto: Apertura Sucursal Inmobiliaria Heredia Inmuebles

Alumno: Juan Carlos Heredia

Tutora: Karina Barbosa

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias económicas

PREFACIO

En este documento se presentan los cambios al que el proyecto fue sometido.

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha (dd-mm-aa)	Autor/es	Descripción
V1	07-06-2018	Juan Heredia	Impacto Nro1
V2	08-06-2018	Juan Heredia	Impacto Nro2

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	0
2. CAMBIOS PROPUESTOS POR EL TUTOR	0
3. SITUACIÓN ACTUAL Y ACLARACIONES GENERALES.....	0
4. TRABAJO.....	2
4.1 INTERESADO CLAVE NO FUE IDENTIFICADO.....	2
4.1.1. Contexto.....	2
4.1.2. Impactos y acciones	4
4.1.3. Riesgos	5
4.1.4. Viabilidad.....	6
4.1.5. Línea Base Alcance	7
4.1.6. Línea Base Tiempo	8
4.1.7. Línea Base Costos.....	11
4.1.8. Informe de Avance	15
4.1.9. Solicitud de Cambios.....	15
4.2 ADELANTE FINALIZACIÓN DEL PROYECTO	16
4.2.1. Contexto.....	16
4.2.2. Viabilidad.....	17
4.2.3. Línea Base de Alcance	18
4.2.4. Línea Base de Tiempo	18
4.2.5. Línea Base de Costos.....	20
4.2.6. Riesgos	22
4.2.7. Conclusión Final v3.....	23
4.2.8. Control de Cambios.....	24
4.2.9. Informe de Avance	24
5. PRÓXIMOS PASOS	25
6. APROBACIÓN	25

1. Introducción

Este documento se crea para dar visibilidad al lector sobre los 2 impactos significativos que ha sufrido el proyecto.

Vale aclarar que este documento no es un entregable en sí mismo, sino que pretende compilar en un solo entregable, todos los documentos impactados debido a los cambios mencionados por el tutor. También contiene todas las aclaraciones que considero oportunas mencionar.

Con el objetivo de hacer más rico el análisis, primero voy a trabajar con el evento Nro. 1: “Interesado clave no identificado” y, luego de actualizar todos los documentos, surge el evento Nro. 2: “Adelanto de la fecha de finalización del proyecto”. Este último surge solo 1 día después de haber actualizado todos los documentos.

Insisto que esta es una situación imaginaria, ya que estos cambios, de un día para otro, son muy radicales para no poder haberlos visto durante la semana del 31-05-2018. Solo intento hacer más rico el análisis.

El contexto en el que ocurren ambos eventos son detallados durante el presente documento

2. Cambios propuestos por el Tutor

El tutor de esta tesina propuso 2 eventos interesantes, que se detallan a continuación:

- 1) Un interesado clave no fué identificado al inicio del proyecto y se detecta en esta etapa del proyecto. Fecha de ocurrencia del issue 30-05-2018 y el relato es al día 07-06-2018, fecha en la cual se realiza la reunión semanal y el PM ya tuvo tiempo de analizar propuestas de solución y actualizar los documentos del proyecto. Durante esa semana el PM ya alineó con el Sponsor y solo resta la presentación formal de los documentos y su firma.
- 2) Adelantar la fecha de fin de proyecto en dos meses. Esto se produjo el 08-06-2018, un día posterior a que se firmaron los documentos del proyecto.

3. Situación Actual y Aclaraciones Generales

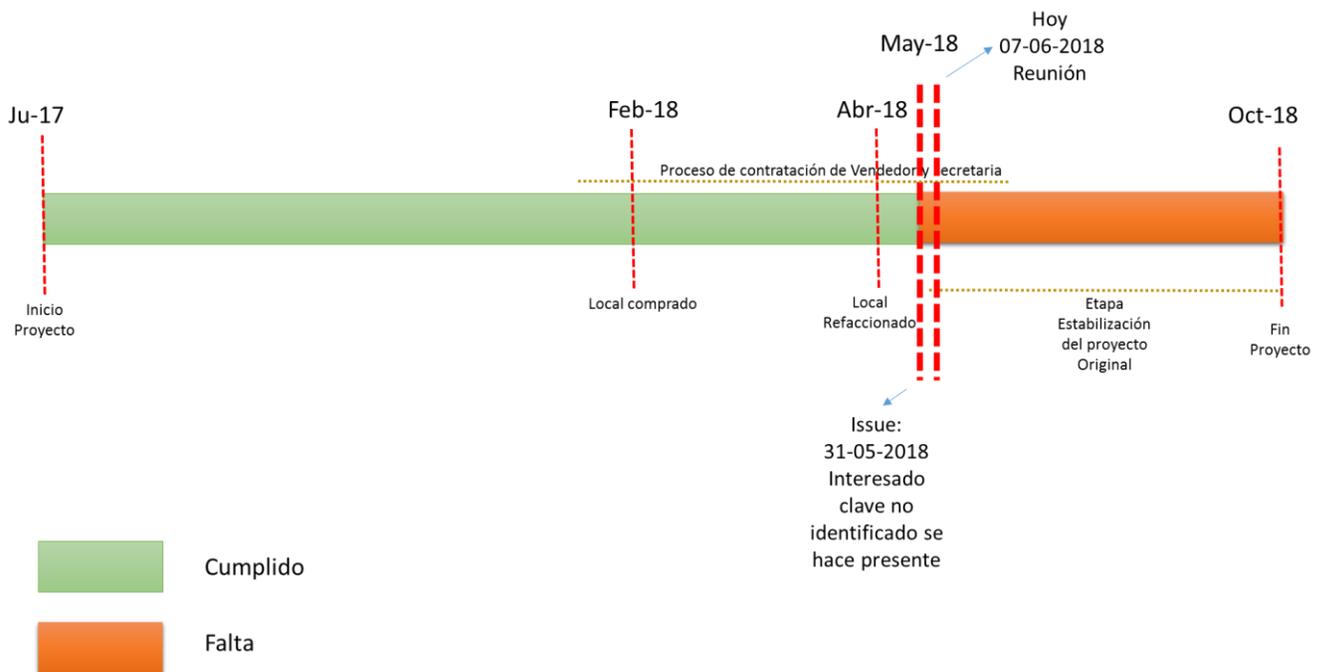
El proyecto se encuentra en el día 07/06/2018, donde se han cumplido la mayor cantidad de hitos. El proyecto iba a entrar en la etapa llamada “Control y Cierre”, aunque todavía no se habían cerrado actividades de la etapa anterior, muy importantes para este

proyecto, como por ejemplo la contratación del vendedor y la secretaria para la nueva sucursal.

Están muy avanzadas las tratativas, de hecho la fecha que nuestra Línea Base de tiempo, aprobada y vigente a la fecha, estipula cerrar esta actividad el 21/06/2018.

Como las etapas del proyecto, se crearon por el PM a modo de visualización y orden del proyecto, esto no significa que sean rígidas. De hecho hay actividades colocadas, por ejemplo, en “Ejecución” (ejemplo las minutas de reunión) que son “cross” a todo el proyecto. Hice esta observación importante porque mencioné que el proyecto está entrando en etapa de “Control y Cierre” (esto hasta la fecha del impacto, ahora observaremos que esta situación cambiará)

A continuación se plasma la situación antes de la actualización de los documentos, donde se refleja la fecha que el impacto Nro. 1 se hizo presente:



Vale aclarar que los cambios del proyecto, se realizan con el debido respeto del proceso de “Control de Cambios” plasmado en el Plan de Dirección de Proyecto

4. Trabajo

4.1 interesado clave no fue identificado

4.1.1. Contexto

La erogación más grande que hizo el proyecto es, hasta la fecha, la compra del inmueble, donde se desarrollará, luego de terminar este proyecto, la operatoria comercial de la Sucursal Nro. 2.

La propiedad se compró al Sr José Asad el 08-02-2018, fecha en la cual se realizó la transferencia de dominio, avalada por Escribano Público.

La semana pasada, 31-05-2018, se presenta un hermano del Sr Asad, llamado Pedro Asad quien reclama al Sponsor, Carlos Heredia, que él no había dado su consentimiento a dicha operación.

El Registro de interesados del proyecto al 30-05-2018 era el siguiente:

Registro de interesados externos

Nombre/ Identificación	Descripción	Cómo impacta/ es impactado	Interno Externo	Nivel de participación		Poder	Interés
				Actual	Deseado		
Contador, abogado, escribano y otros rofesionales	Staff de apoyo	Venta de nuevo producto a clientes finales.	Externo	Neutral	Partidario	Medio	Alto
Municipalidad La Matanza	Organismo municipal	Habilitaciones Tributo al fisco	Externo	Desconoc edor	Reticente	Alto	Medio
Gobierno de la Prov.de Buenos Aires	Organismo provincial	Tributo al fisco	Externo	Desconoc edor	Reticente	Alto	Medio
Proveedores oficina	Insumos para local	Avance de la obra	Externo	Desconoc edor	Partidario	Medio	Alto
Proveedores construcción	Insumos para obra	Avance de la obra	Externo	Desconoc edor	Partidario	Medio	Alto
Policía Tapiales	Protección	Presta servicios adicionales de seguridad	Externo	Neutral	Partidario	Alto	Medio

Registro de interesados internos:

Nombre/ Identificación	Descripción	Cómo impacta/ es impactado	Interno Externo	Nivel de participación		Poder	Interés
				Actual	Deseado		
Familiar	Esposa del Sponsor y mamá de los otros socios	Comentarios, presión por algún interés particular	Interno	Reticente	Líder	Alto	Alto
Sponsor	Autoriza presupuesto del proyecto	Puede cancelar el proyecto si lo quisiese	Interno	Líder	Lider	Alto	Alto
PM	Es un proyecto especial que dirige ya que es de la familia	Conocimientos hard de Dirección de proyectos	Interno	Líder	Lider	Medio	Alto
Asesor	Es el líder formal de la inmobiliaria	Hay que seguir la evolución de las relaciones humanas ya que podría sentirse “amenazado” su status quo de poder.	Interno	Líder	Lider	Alto	Alto
Encargado de obra	Encargado de realizar refacciones al local	Hay que seguir la evolución de su trabajo ya que algo mal hecho podría impactar en forma muy negativa en costos y tiempos	Interno	Partidario	Partidario	Medio	Medio
Nuevos recursos	Nuevos recursos incorporados	Las expectativas es que rindan de acuerdo a lo esperado para garantizar el éxito del proyecto	Interno	Partidario	Líder	Medio	Alto

Este registro forma parte de la documentación del proyecto. Como se podrá observar claramente visualicé, al repasar dicho registro, como PM del proyecto y responsable de mantener este registro de interesados al día, que nunca se identificaron los “vendedores” del inmueble como interesados del proyecto, y mucho menos realicé una previsión por una contingencia de este tipo. Este aprendizaje lo voy a plasmar en el documento “Lecciones Aprendidas”:



20_Registro
lecciones aprendida

Nota: Este solo es un borrador del “Registro de lecciones aprendidas”, el cual fuí alimentando a través del proyecto. El entregable final lo presentaré al finalizar el proyecto y servirá como entrada para nuevos proyectos de Heredia Inmuebles & Servicios.

4.1.2. Impactos y acciones

Este riesgo no identificado y que se materializó (luego de que se comprobaron los datos y parentesco con el primer vendedor del inmueble adquirido a Heredia Inmuebles) se dejó plasmado en el “Log de issues y riesgos” para darle seguimiento:



20_LOG de issues y riesgos_31052018_v'

Mi obligación como PM es no escalar directamente el problema, sino que debí analizar y manejar alternativas de solución para poder presentar el tema en la reunión extraordinaria de avance (01-06-2018) El resumen de mi análisis (y propuesta) a continuación:

Opción	Acción	Potenciales Impactos
Negociar con el interesado que no participó en la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar datos y parentesco para analizar si es legal el reclamo • Involucrar al Sr Julio Asad (vendedor) y negociar las 3 partes interesadas un arreglo económico • Involucrar al Escribano Público para salvar o realizar una nueva Escritura Pública, en caso de aplicar 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base de Alcance • Línea Base de Tiempo • Línea Base de Costo
No negociar	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorar el reclamo 	<ul style="list-style-type: none"> • Litigio judicial • Potencial Impacto en Línea Base de Costos • Proyecto cancelado

En la minuta de reunión (por e-mail, según lo permite el apartado “Comunicaciones” del Plan de Dirección de Proyectos, se plasmó que el proyecto elige la opción de negociar con el interesado.

4.1.3. Riesgos

El issue que se hizo presente en el proyecto, tiene asociado, a su vez, potenciales riesgos futuros, que se materializarán o no.

A modo de informe, presento las 2 situaciones: a) cuando el issue se hizo presente b) cuando se aprobó la decisión de negociar con el interesado.

Esto varía porque, al 30-05-2018 se plasma el riesgo y como respuesta al riesgo se calculó \$ 400.000 para hacer frente a este suceso (porque no sabía si el sponsor quería negociar con el interesado o no).

Al 07-06-2018 este riesgo pasó a ser considerado un issue y una realidad. Por lo tanto se sacó del Informe de riesgo y se incorporó el importe al presupuesto del proyecto.

A continuación presento el documento “Registro de Riesgos” con su respectiva actualización:



20_Registro de
Riesgos_31052018_v

Algunos comentarios a considerar:

- Se puede observar que el riesgo “Problema para seleccionar el rol secretaria” mudó su calificación a color “ROJO” ya que la fecha de finalización de la contratación se acerca y ya casi es un hecho que deberemos desembolsar \$ 10.000 más al presupuesto original para esta posición. Este costo forma parte de la Reserva de Contingencia Actual.
- Con respecto al Riesgo “Falta de comunicación”, este bajó su calificación a 0,28 ya que visualicé una buena comunicación del proyecto. Esta fluyó de manera apropiada, a pesar de que 2 de los socios no tenían experiencia en proyectos. Considero que el Rol del PM fué el apropiado durante la gestión de este riesgo y es por ello que considero bajar su “probabilidad” de ocurrencia.
- Lo mismo ocurrió con el riesgo “Falta de conocimiento del sector inmobiliario” donde se bajó “probabilidad” de ocurrencia, impactando directamente en la

calificación del riesgo. El plan de mitigación (leer informes del rubro) que consideré oportuno en su momento, dió buenos resultados, sin embargo no se modifica el plan de respuesta, ya que debo seguir incorporando conocimientos del Rubro Inmobiliario.

- Podemos observar que, al 31-05-2018 la Reserva de Contingencia asciende a \$ 420.191, un 98% superior a la Reserva de Contingencia reflejada al comienzo del proyecto (\$ 211.691). Esto es el producto del análisis de riesgos actualizado, con los nuevos riesgos identificados.
- Los antiguos Riesgos que no se materializaron al día de la fecha, y que considero que ya no son riesgos para el proyecto, fueron desplazados del informe y, en el caso de los riesgos que tenían asociado un costo de respuesta al riesgo, estos costos fueron devueltos a Heredia Inmuebles & Servicios, incorporándose el costo de los riesgos vigentes y que sí ameritan un costo de respuesta al proyecto.

En la reunión del 07-06-2018 se aprobó la decisión de negociar con el interesado no detectado, por lo tanto el riesgo detectado pasó a ser un issue del proyecto por lo que se actualizó el Informe de riesgo, sacándose de riesgo e incorporándose al presupuesto del proyecto el importe (ver presupuesto)

El nuevo informe de riesgo que presenté fue:



20_Cronograma
 proyecto_07062018_

4.1.4. Viabilidad

Realicé un nuevo análisis de viabilidad del proyecto. A diferencia de la versión inicial de viabilidad, esta versión Nro. 2 es cualitativa y el proyecto debe responder a estas variables mandatorias para saber si el proyecto debe continuar o abortarse y si este cumplirá los objetivos de Heredia Inmuebles & Servicios:

Variable	Cumple?	Observaciones
----------	---------	---------------

Voluntad	SI	Los socios siguen muy comprometidos con el proyecto.
Crecimiento	SI	El proyecto continúa siendo una oportunidad para crecer a la pyme.
Financiación	SI	A pesar de que el proyecto se extenderá y tendrá mayores costos, y que este último punto era la restricción Nro. 1, la financiación está garantizada por la venta de inmueble. El proyecto ha ahorrado, comparado con la v1, \$ 190.000 en la compra del inmueble y esto contribuirá a mitigar el impacto en costos
Mercado	SI	El mercado sigue demandando una nueva sucursal en la zona de Tapiales.

Este análisis fué aprobado en la reunión extraordinaria del 01-06-2018 por el Sponsor. La conclusión final fué que el proyecto sigue siendo viable, a pesar del suceso que se presentó.

4.1.5. Línea Base Alcance

El alcance del proyecto se ve impactado por una nueva etapa del proyecto, que se denomina "Control de Cambios". Esta genera nuevos entregables:

- Aceptación de conformidad del nuevo interesado al proceso de renegociación
- Nueva Escritura Pública (o salvada, según criterio del Escribano Público Nacional)
- Actualizaciones de documentos del proyecto (nuevas versiones)

La nueva versión del Enunciado de Alcance, aprobado por el sponsor, se plasma a continuación:



20_Enunciado de Alcance_v2.doc

La nueva EDT se plasma a continuación:



20_EDT_07062018_v2.pdf

4.1.6. Línea Base Tiempo

Como primera acción analicé comprimir el cronograma con las técnicas de Fast tracking (actividades en paralelo) y Crashing (agregar recursos adicionales a las actividades de la ruta crítica) pero se visualizó un proceso de negociación con el nuevo interesado que se estimó en 3 (tres) meses porque habrá ofertas y contraofertas.

Este es un proceso delicado y que podría tener fuerte impacto negativo en el proyecto, en caso de que no sea exitoso. Este proceso no puede ser menor, según mi recomendación. El éxito de esta negociación, iniciará la otra nueva actividad de la Ruta Crítica: venta de un inmueble personal de Carlos Heredia, Sponsor, que será una inyección de dinero adicional al proyecto, ya que este, desde un principio no acepta financiación bancaria u otra relacionada con externos. Este proceso se estima en cerca de 4 (cuatro) meses corridos, para no malvender el inmueble.

Como PM debo proteger las líneas bases y no ceder fácilmente ante cualquier pedido de cambio ni contingencia alguna, pero si la situación requiere dicho cambio, debo colaborar para proteger los objetivos organizacionales. De que me serviría tener un proyecto que “cierre” perfecto, si este no da valor agregado a la organización?. Esto fue lo que me cuestioné.

Este es un proyecto muy importante para nuestro negocio. Es por ello, que no visualicé otra solución.

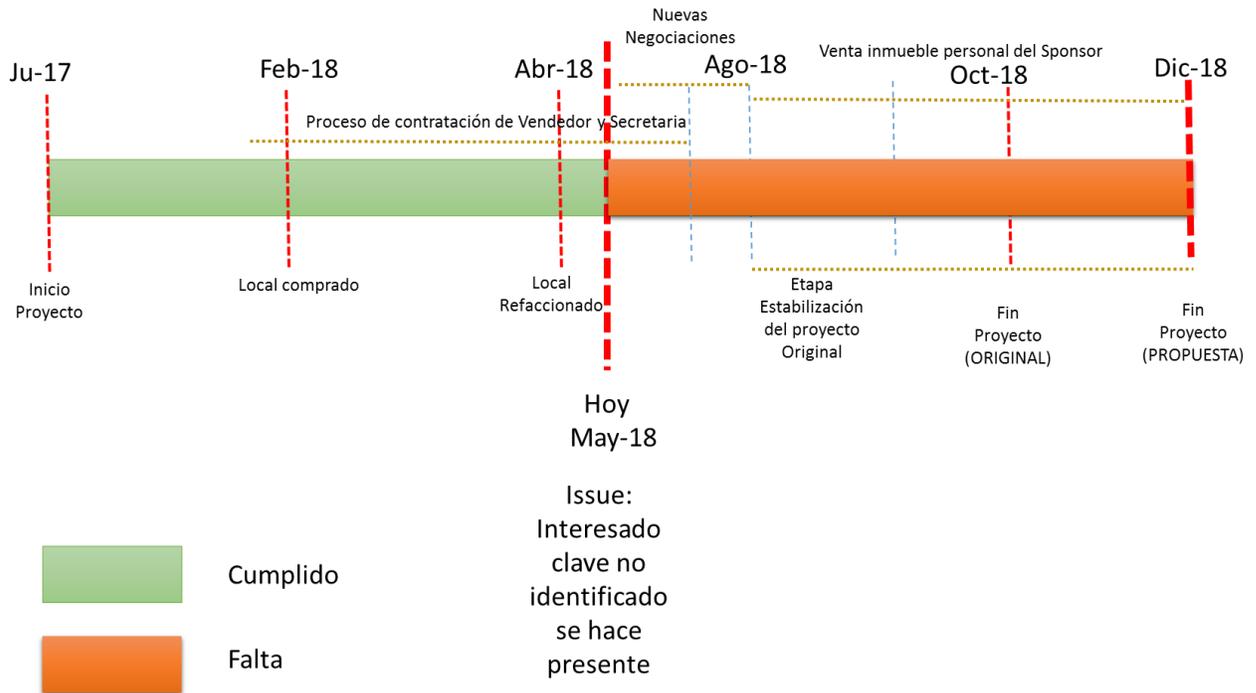
Un proceso de negociación de este tipo, en el cual está en juego el proyecto, necesita dedicación. Esta es una decisión estratégica del equipo de proyecto.

Con el propósito de mitigar algo de impacto en costos, el Inicio de la Actividad Comercial se atrasó 30 días en el cronograma. La estrategia presentada y aprobada por el Sponsor, fue reducir salarios de los recursos al proyecto, que ya fueron seleccionados y tenían fecha de incorporación 21-06-2018. Esta estrategia fue compartida con la CONSULTORA que se ocupó del proceso de incorporación de los RRHH y ya hay un preacuerdo de conformidad de los mismos.

Como PM, no quiero retrasar más dicha incorporación porque se genera un nuevo riesgo de perder los RRHH. Una variable me impacta en la otra:

	Hito: Habilitación local aceptada	0 días	jue 8/2/18	jue 8/2/18			No	Sí	100%
3.3	Personal	120 días	jue 4/1/18	mié 20/6/18			Sí	No	95%
3.3.1	Proceso Contratar secretaria	120 días	jue 4/1/18	mié 20/6/18		CONSULTORA[10%]	Sí	No	90%
3.3.2	Proceso Contratar vendedor	120 días	jue 4/1/18	mié 20/6/18		CONSULTORA[10%]	Sí	No	99%
3.3.3	Incorporar al Responsable de Obra	1 día	mié 7/2/18	mié 7/2/18	20CF	PH[1%]	No	No	100%
	Plan de comunicaciones	370 días	jue 1/6/17	mié 31/10/18			Sí	No	70%
3.5	Compras	94 días	vie 9/2/18	mié 20/6/18			No	No	86%
3.6	Refacciones	45 días	mar 20/2/18	lun 23/4/18			No	No	100%
3.7	Operatoria Comercial	31 días	jue 21/6/18	jue 2/8/18			Sí	No	0%
3.7.1	Comenzar con operatoria comercial	1 día	jue 2/8/18	jue 2/8/18	27FC+30 días;28FC+30	JH[40%];SECRETARIA;VE	Sí	No	0%
	Hito: Apertura Sucursal Nro. 2: Tapiales	0 días	jue 21/6/18	jue 21/6/18			No	Sí	100%

La línea Base de Tiempo, versión 2, alto nivel, es:



NOTA: Las negociaciones se estiman en 90 días corridos (65 días hábiles) y la venta del inmueble 111 días corridos (80 hábiles).

Presento la nueva versión del Gantt, aprobada por el Sponsor, al finalizar la reunión de hoy de Informe de Avance:


 20_Cronograma
 proyecto_07062018_

Se podrá observar que en el Gantt figuran que los recursos JH, CH y PH tienen actividades con sobrecarga horaria. Esto es correcto porque se estima un sacrificio adicional (horas extras) en esta última etapa para no contratar personal adicional y ahorrar costos.

El nuevo camino crítico quedo conformado por las siguientes actividades:

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos	Tareas críticas	Hito	% completado	2017	2018	2019	2020
												51 52	51 52	51 52	51 52
1			Proyecto Sucursal Mro. 2- Tapiales	412 días?	jue 1/6/17	vie 28/12/18			Sí	No	53%				
16		3	Ejecución	411 días	jue 1/6/17	jue 27/12/18			No	No	68%				
30			Plan de comunicaciones	411 días	jue 1/6/17	jue 27/12/18			Sí	No	63%				
52		3.7	Operativa Comercial	106 días	jue 2/8/18	jue 27/12/18			Sí	No	0%				
55		4	Control y Cierre	412 días?	jue 1/6/17	vie 28/12/18			Sí	No	0%				
56		4.1	Seguimiento Operativa Comercial	91 días	jue 2/8/18	jue 6/12/18			Sí	No	0%				
64		4.2	Documentación del proyecto	412 días?	jue 1/6/17	vie 28/12/18			Sí	No	0%				
71		5	Control de Cambios	412 días?	jue 1/6/17	vie 28/12/18			Sí	No	0%				
72		5.1	Analizar Viabilidad	2 días?	jue 1/6/17	vie 2/6/17			Sí	No	0%				
82		5.3	Negociaciones	146 días?	vie 8/6/18	vie 28/12/18			Sí	No	0%				
83		5.3.1	Negociar con nuevo interesado	65 días	vie 8/6/18	jue 6/9/18	79	JH[50%];CH[50%];PH[50]	Sí	No	0%				
84		5.3.2	Firmar nueva escritura	1 día	vie 28/12/17	vie 28/12/18	87	ESCRIBANO	Sí	No	0%				
86		5.4	Conseguir financiación para el proyecto	80 días	jue 7/9/18	jue 27/12/18			Sí	No	0%				
87		5.4.1	Vender inmueble personal Sponsor	80 días	vie 7/9/18	jue 27/12/18	83	CH[1%]	Sí	No	0%				

4.1.7. Línea Base Costos

En la reunión del 07-06-2018 que precedí, se analizaron las alternativas que presenté a los socios.

En dicha reunión se decidió negociar con el interesado no identificado y se aprobaron las nuevas versiones de las líneas bases de alcance, costos y tiempo que analicé y presenté.

Todo esto se plasmó en un correo electrónico, siguiendo la comunicación pautaada en el Plan de Dirección de Proyecto (Apartado “Comunicaciones”):

Sponsor	Estado del proyecto	Informe de avance	Semanal	Gerente de proyecto	E-mail / Impresión
Asesor	Estado del proyecto	Informe de avance	Semanal	Gerente de proyecto	E-mail / Impresión
Gerente de proyecto	Estado de obra	Visual	Diaria	Encargado de obra	Oral
Sponsor	Informe de evolución de gastos	Informe de gastos	Semanal	Gerente de proyecto	E-mail / Impresión
Sponsor/Asesor	Estado de contratación de nuevo personal	CV	Semanal	Gerente de proyecto	Oral en reunión de avance

En la misma reunión de avance se presentaron, entre otros, el informe de riesgos (Ver “Riesgos”)

- Cálculo Presupuesto del Proyecto v2

Para calcular el Presupuesto del Proyecto, se calculó teniendo en cuenta estos puntos:

1. Los costos de los RRHH se ven incrementados porque el proyecto tiene 2 meses más de duración. Los nuevos RRHH incorporados al proyecto cargan horas. Sin embargo, se mitigó el impacto negociando la incorporación de los mismos 30 días

después de lo previsto en la v1. Esto genera un riesgo al proyecto porque podrían perderse los recursos (ver informe de riesgos al 07-06-2018)

14	Riesgo	Interno	31/5/2018	Juan Heredia	PM	RRHH del proyecto podrían perderse, si se considera incorporar los RRHH unos meses después	Los RRHH, con el fin de no generar más costos al proyecto, podrían incorporarse unos meses después una vez designados.	Nuevo retraso en cronograma por no tener los RRHH apropiados
----	--------	---------	-----------	--------------	----	--	--	--

2. Si tomamos en cuenta la v1 y la comparamos con la v2, podemos observar que reestructuré el presupuesto para que este sea más realista. Usé el AC (Actual Cost) para las actividades que ya realicé y que ya el costo fue desembolsado y para las actividades futuras respeté la v1.

A este presupuesto se le suman 2 actividades con costo. El impacto más significativo en el ahorro fué la compra del inmueble, ya tenía presupuestado gastar \$ 1.600.000 y desembolsé \$ 1.410.000. Producto de mi buena gestión como PM, ahorré \$ 162.294 en estas actividades.

Item	Presupuestado	Item	Presupuestado
Costo RRHH	267.800	Costo RRHH	307.160
Compra Local Comercial	1.600.000	Compra Local Comercial	1.410.000
Trámites municipales	2.000	Trámites municipales	2.500
Compra materiales	57.600	Compra materiales	60.000
Compra pintura	2.480	Compra pintura	2.500
Escritorios + sillas	26.040	Escritorios + sillas	25.000
Computadoras	13.710	Computadoras	13.700
Compras varias	2.380	Compras varias	3.506
Compra folletería y carteles	130.050	Compra folletería y carteles	115.400
Compras espacios publicitarios	12.500	Compras espacios publicitarios	12.500
Compras tarjetas y otros	2.350	Compras tarjetas y otros	2.350
Total	\$ 2.116.910	Subtotal	1.954.616

3. Hay 2 nuevas actividades con costos que se suman a la v2:

Negociación con interesado	400.000
Firma nueva escritura	20.000

Cabe recordar que estos \$ 400.000 estaba considerado como respuesta al riesgo en el informe del 31-05-2018 porque se estimó este importe para hacer frente a una potencial

negociación. Apenas este issue apareció, lo plasmé en mi Informe de Riesgos (porque este issue provocó nuevos riesgos) y analicé el impacto.

Como esta negociación ya quedó aprobada por el sponsor, este importe fue incorporado al Presupuesto del Proyecto v2 (07-06-2018).

- Cálculo Reserva de Contingencia v2

Con respecto a la Reserva de contingencia, si comparamos la v1 (inicial) con esta v2 (al 07-06-2018) podemos observar que disminuyó considerablemente. Esto se debe a que el riesgo de la variación del dólar en la compra del inmueble, no se materializó:

2	Riesgo	Externo	1/6/2017	Juan Heredia	PM	El valor del dólar está por encima \$ 17 a corto plazo	Las condiciones micro y macro económicas hicieron que el precio del dólar pasara la barrera de los \$ 20	El precio de la propiedad podría aumentar
---	--------	---------	----------	--------------	----	--	--	---

El detalle del monto de \$ 20.191 de esta reserva puede observarse en el Informe de Riesgos.

En el punto anterior ya hice la comparación de los Informes de Riesgos del 31-05-2018 (cuando apareció el issue) y 07-06-2018. La Reserva de Contingencia varió obviamente, producto de lo anteriormente mencionado. Siempre mi obligación fué durante y proyecto y lo que queda de él, mantener el Informe de riesgos actualizado. Cuando apenas detecte un riesgo, plasmarlo y analizarlo.

- Cálculo Reserva de Gerencia v2

La Reserva de Gerencia se mantiene en \$ 250.000 y solo podrá ser aprobada por el Sponsor, en caso de que algún riesgo no detectado se presente. Extraoficialmente, el Sponsor me comentó que quiere seguir manteniéndola en caso de que la negociación con el nuevo interesado se complique y ponga en riesgo al proyecto. Si bien ya están incorporados \$ 400.000 al presupuesto del proyecto para hacer frente a esta negociación, el sponsor quiere mantener estos \$ 250.000 para no sumar riesgo al proyecto.

Producto de estas acciones, el Presupuesto del proyecto quedó conformada de la siguiente manera:

Presupuesto del Proyecto N2

Item	Gasto Proyecto			
	Presupuestado	Real	Resta	Consumido
Costo RRHH	307.160	43.000	264.160	14%
Compra Local Comercial	1.410.000	1.410.000	-	100%
Trámites municipales	2.500	2.500	-	100%
Compra materiales	60.000	60.000	-	100%
Compra pintura	2.500	2.500	-	100%
Escritorios + sillas	25.000	25.000	-	100%
Computadoras	13.700	13.700	-	100%
Compras varias	3.506	3.506	-	100%
Compra folletería y carteles	115.400	115.400	-	100%
Compras espacios publicitarios	12.500	-	12.500	0%
Compras tarjetas y otros	2.350	-	2.350	0%
Negociación con interesado	400.000	-	400.000	0%
Firma nueva escritura	20.000	-	-	0%
Subtotal	2.374.616	1.675.606	679.010	

La Línea Base de Costos quedó conformada de la siguiente manera (v2):

Línea Base de Costos v2

LINEA BASE DE COSTOS (1+2)	\$	Observaciones
Proyecto	\$ 2.374.616	
Reserva de Contingencia	\$ 20.191	
Subtotal	\$ 2.394.807	

PRESUPUESTO DEL PROYECTO	\$	Observaciones
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
Línea Base de Costos	\$ 2.394.807	Responsable: PM
Reserva de Gerencia (3)	\$ 250.000	Sponsor
TOTAL	\$ 2.644.807	

La línea Base de Costos aumentó un 3% producto de este issue que será financiada por la venta del inmueble mencionado en el Gantt.

4.1.8. Informe de Avance

Hoy, en la reunión semanal del proyecto (Nro. 52) presenté el siguiente informe de avance:



20_Informe de
avance_07062018_v1

4.1.9. Análisis Causa Raíz

Presento a continuación mi análisis causa raíz, según lo requerido en el “Plan de Dirección de Proyectos”, apartado “Calidad”, donde consta que en caso de que se presente un issue, este deberá ser analizado con la herramienta “diagrama de Ishikawa”.



16_diagrama de
Ishikawa_v1.pdf

4.1.10. Solicitud de Cambios

Presenté el formulario de “Solicitud de Cambios”, con el formato requerido en el documento “Plan de Dirección de Proyectos”:



22_Solicitud de
Cambios 07062018_v1

Según mi Plan de Dirección de Proyectos (Apartado “Calidad”) estos cambios deben ser aprobados por el Sponsor.

4.2 Adelante Finalización del Proyecto

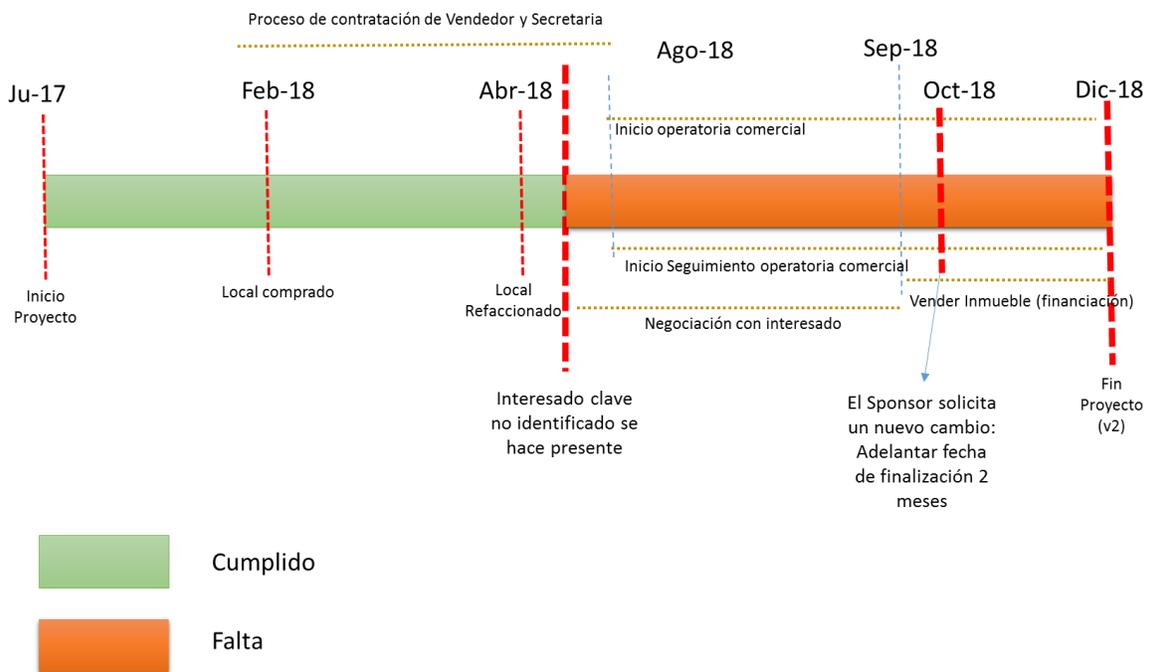
4.2.1. Contexto

Un día después de haberse aprobado todos los documentos, recibí una directiva del Sponsor que me ordenaba reducir el cronograma del proyecto en 2 meses, llevando al proyecto a la situación inicial, con respecto al tiempo de finalización.

El análisis de viabilidad ya se había realizado y alineado con el Sponsor, pero recibí esta orden inesperada, la cual intenté persuadir porque estoy convencido que el cronograma que teníamos ahora era realista, luego del issue anteriormente desarrollado.

Sin embargo, como PM, debo adaptarme a cualquier cambio imprevisto y buscar formas de solucionarlo.

La situación actual (antes de mi propuesta), al 08-06-2018 es la siguiente, la cual es la versión vigente al día de la fecha, ya que todas las líneas bases y documentos del proyecto fueron aprobados ayer (07-06-2018):



4.2.2. Viabilidad

Este análisis de viabilidad del proyecto es sobre la versión Nro. 3, luego de analizar si el proyecto sería o no conveniente seguirlo, abortarlo o modificarlo, de acuerdo a este nuevo pedido de cambio:

Variable	Cumple?	Observaciones
Voluntad	SI	Los socios siguen muy comprometidos con el proyecto.
Crecimiento	SI	El proyecto continúa siendo una oportunidad para crecer a la pyme.
Financiación	SI	La financiación está asegurada
Mercado	SI	El mercado sigue demandando una nueva sucursal en la zona de Tapiales.
Riesgos	NO	Se incrementan considerablemente los riesgos por este impacto al que el proyecto se somete. Quedan plasmados en el Informe de Riesgos.

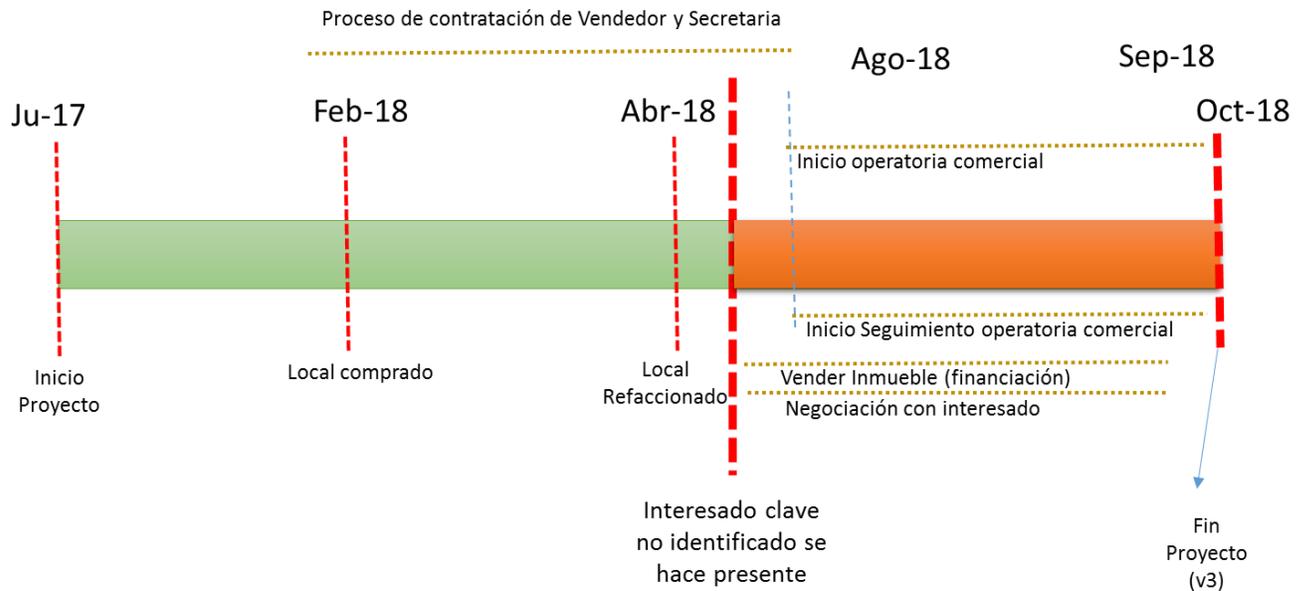
El riesgo que más me preocupa es el ID 19, del Informe de Riesgos:

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos	Tareas críticas	Hito	% completado	2017	2018	2019	2020
55		4	Control y Cierre	369,5 días?	jue 1/6/17	mié 31/10/18			Sí	No	0%				
56		4.1	Seguimiento Operativa Comercial	54 días	jue 2/8/18	mar 16/10/18			Sí	No	0%				
57			Controlar gastos	53 días	jue 2/8/18	lun 15/10/18	53CC	JH[2%];CH[5%];PH[5%]	No	No	0%				
58			Controlar aceptación del público	53 días	jue 2/8/18	lun 15/10/18	53CC	JH[2%];CH[5%];PH[5%]	No	No	0%				
59			Controlar RRHH	53 días	jue 2/8/18	lun 15/10/18	53CC	JH[2%];CH[5%];PH[5%]	No	No	0%				
60			Atender requerimientos municipales	53 días	jue 2/8/18	lun 15/10/18	53CC	JH[2%];CH[5%];PH[5%]	No	No	0%				
61			Atender redamos vecinos	53 días	jue 2/8/18	lun 15/10/18	53CC	JH[2%];CH[5%];PH[5%]	No	No	0%				
62		4.1.1	Confeccionar Informe estabilización	1 día	mar 16/10/18	mar 16/10/18	61	JH[1%]	No	No	0%				

Mi nuevo camino crítico luego de mi propuesta a presentar en la próxima reunión de avance sería:

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos	Tareas críticas	Hito	% completado	2017	2018	2019	2020
1			Proyecto Sucursal Nro. 2: Tapiales	370 días?	jue 1/6/17	mié 31/10/18			Sí	No	62%				
16		3	Ejecución	370 días	jue 1/6/17	mié 31/10/18			Sí	No	75%				
30			Plan de comunicaciones	370 días	jue 1/6/17	mié 31/10/18			Sí	No	70%				
31		3.4.1	Minutas de reuniones	370 días	jue 1/6/17	mié 31/10/18		JH[1%]	Sí	No	70%				
32		3.4.2	Reuniones del proyecto	370 días	jue 1/6/17	mié 31/10/18		CH[1%];PH[1%];JH[1%]	Sí	No	70%				
33		3.4.3	Confeccionar informe de Gastos	370 días	jue 1/6/17	mié 31/10/18		JH[1%]	Sí	No	70%				
52		3.7	Operativa Comercial	53 días	jue 2/8/18	lun 15/10/18			Sí	No	0%				
55		4	Control y Cierre	369,5 días?	jue 1/6/17	mié 31/10/18			Sí	No	0%				
56		4.1	Seguimiento Operativa Comercial	54 días	jue 2/8/18	mar 16/10/18			Sí	No	0%				
64		4.2	Documentación del proyecto	369,5 días?	jue 1/6/17	mié 31/10/18			Sí	No	0%				
71		5	Control de Cambios	332 días?	jue 1/6/17	vie 7/9/18			Sí	No	0%				
72		5.1	Analizar Viabilidad	2 días?	jue 1/6/17	vie 2/6/17			Sí	No	0%				
82		5.3	Negociaciones	66 días?	vie 8/6/18	vie 7/9/18			Sí	No	0%				
86		5.4	Conseguir financiación para el proyecto	65 días?	vie 8/6/18	jue 6/9/18			Sí	No	0%				

La línea de tiempo del proyecto (propuesta), versión Nro. 3, es:



Por otro lado, incluyo el Gantt completo:



4.2.5. Línea Base de Costos

Los detalles de mi análisis a continuación:

- Cálculo Presupuesto del Proyecto v3

El Presupuesto del Proyecto en esta propuesta de versión 3, tiene una diferencia de \$ 93.280 a favor del proyecto. Esto se debe a que apliqué técnicas de compresión del cronograma para satisfacer el pedido del Sponsor, aunque debo decir que esto origina riesgos importantes en el proyecto (ver informe de Riesgos). La diferencia se plasma en los

RRHH. Al proponer adelantar el cronograma 2 meses, los recursos que se incorporaron a Heredia Inmuebles & Servicios cargarán menos horas (costos) al proyecto.

Fecha: 8/6/2018

Presupuesto del Proyecto N3

Item	Gasto Proyecto			
	Presupuestado	Real	Resta	Consumido
Costo RRHH	213.880	43.000	170.880	20%
Compra Local Comercial	1.410.000	1.410.000	-	100%
Trámites municipales	2.500	2.500	-	100%
Compra materiales	60.000	60.000	-	100%
Compra pintura	2.500	2.500	-	100%
Escritorios + sillas	25.000	25.000	-	100%
Computadoras	13.700	13.700	-	100%
Compras varias	3.506	3.506	-	100%
Compra folletería y carteles	115.400	115.400	-	100%
Compras espacios publicitarios	12.500	-	12.500	0%
Compras tarjetas y otros	2.350	-	2.350	0%
Negociación con interesado	400.000	-	400.000	0%
Firma nueva escritura	20.000	-	-	0%
Subtotal	2.281.336	1.675.606	585.730	

- Cálculo Reserva de Contingencia v3

La reserva de contingencia se eleva a \$ 65.192. El nuevo pedido del Sponsor originó un nuevo riesgo en el proyecto. Su respuesta es la justificación (Ver informe de Riesgo)

- Cálculo Reserva de Gerencia v2

La Reserva de Gerencia se mantiene en \$ 250.000 partiendo de la premisa que el Sponsor mantendrá su posición de tener este "colchón" por si un evento no detectado se presenta o para acompañar el proceso de negociación con el nuevo interesado no detectado, tal cual

fueron sus argumentos al mantener dicho importe, el cual fue aprobado en el día de ayer junto con la versión Nro. 2 de la línea base de costos.

La Propuesta de Línea Base de Costos quedó conformada de la siguiente manera (v3):

Línea Base de Costos v3

LÍNEA BASE DE COSTOS (1+2)	\$	Observaciones
Proyecto	\$ 2.281.336	
Reserva de Contingencia	\$ 65.191	
Subtotal	\$ 2.346.527	

PRESUPUESTO DEL PROYECTO	\$	Observaciones
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
Línea Base de Costos	\$ 2.346.527	Responsable: PM
Reserva de Gerencia (3)	\$ 250.000	Sponsor
TOTAL	\$ 2.596.527	

4.2.6. Riesgos

Esta solicitud de cambio, generará 4 nuevos riesgos que, según mi análisis, son una alerta para el proyecto:

16	Riesgo	Interno	8/6/2018	Juan Heredia	PM	Se acorta proceso de inicio y estabilización definido en 3 meses en la versión nro2 de línea base tiempo	El Sponsor solicitó adelantar 2 meses la finalización del proyecto	El seguimiento de los primeros pasos de la operatoria comercial se acorta y no se podría monitorear el comportamiento de la nueva sucursal como se había planificado
17	Riesgo	Interno	8/6/2018	Juan Heredia	PM	Proceso de venta de inmueble está en paralelo con el de negociación con nuevo interesado	El sponsor solicitó adelantar 2 meses la finalización del proyecto y se necesitan realizar estas 2 actividades en paralelo	El Sponsor podría reclamar al proyecto una indemnización por malvender el inmueble o venderlo innecesariamente por fallar negociación. Se generaría una negociación adicional
18	Riesgo	Interno	8/6/2018	Juan Heredia	PM	Recursos desgastados	El sponsor solicitó adelantar 2 meses la finalización del proyecto y se necesitan realizar estas 2 actividades en paralelo	Los recursos JH, CH y PH podrían sufrir el desgaste de realizar actividades en paralelo. La agenda requiere un esfuerzo adicional
19	Riesgo	Interno	8/6/2018	Juan Heredia	PM	Cancelación del proyecto	El sponsor solicitó adelantar 2 meses la finalización del proyecto	Proyecto Cancelado, pérdida de tiempo, dinero malgastado, objetivo histórico de Heredia Inmuebles & Servicios abortado

El informe de Riesgos luego de esta solicitud de cambio recibida por el Sponsor es el siguiente:



20_Registro de
Riesgos_08062018_v

4.2.7. Conclusión Final v3

Esta nueva propuesta de cambios, próximamente a aprobarse o rechazarse, genera:

1. A Favor:

- Un ahorro en la línea base de costos (Restricción Nro. 1 del proyecto)
- Un ahorro de 2 meses en el costo de los RRHH contratados
- Al recalcular el Presupuesto del Proyecto, se calculó sobre el AC (Actual Cost) + ETC (Estimate to Complete). Esto hizo reducir el Presupuesto inicial (v1) con respecto a esta última versión, ya que los costos incurridos hasta la fecha son menores a los presupuestados inicialmente. Esta buena gestión del presupuesto, mitigó el impacto en costos
- No impacta en Alcance, con respecto a la v2.

2. En Contra:

- Riesgo de Proceso de negociación con nuevo interesado.
- Riesgo en realizar tarea de venta de inmueble y proceso de negociación con nuevo interesado en forma paralela.
- Riesgo estrés de los recursos JH; CH; PH ya que esta nueva propuesta genera un esfuerzo adicional para realizar más tareas en menos tiempo.
- Riesgo en cancelación del proyecto, por no respetarse los tiempos analizados en la versión Nro. 2 de la Línea Base de Tiempos (ver “interesado clave no fue identificado”)

4.2.8. Control de Cambios

Presento el formulario de “Solicitud de Cambios”, con el formato requerido en el documento “Plan de Dirección de Proyectos”:



20_Solicitud de
Cambios 08062018_v1

Según mi Plan de Dirección de Proyectos (Apartado “Calidad”) estos cambios deben ser aprobados por el Sponsor.

4.2.9. Informe de Avance

En la próxima reunión de Avance del proyecto se ratificará o rectificará la decisión del Sponsor, luego de presentar mi propuesta y también se analizarán las v3 de los documentos propuestos y actualizados, luego de analizar el impacto que podría ocasionar adelantar 2 meses la finalización del proyecto.

El documento que presentaré será:



20_Informe de
avance_08062018_v1

Recomendación Final:

Recuerdo 3 objetivos, plasmados en el documento “Misión, visión y objetivos” que son:

- Expandirse, sin perder el control del negocio, en forma ordenada
- No poner en riesgo el patrimonio de los socios, ni endeudarse poniendo en riesgo la continuidad de la empresa familiar
- Priorizar los intereses de Heredia Inmuebles & Servicios como empresa, ante cualquier proyecto.

Por ende, recomiendo o adelantar el proyecto 2 meses ya que solo nos ahorramos \$ 48.280 (v2= \$ 2.644.807 y v3= \$ 2.596.527) por tomar muchos más riesgos (Ej: acortar el proceso de venta del inmueble), incluso detecté que el proyecto corre riesgo de cancelarse, un costo demasiado alto para un proyecto estratégico de Heredia Inmuebles & Servicios.

Recomiendo continuar con la v2 de líneas bases, actualmente vigentes.

5. Próximos Pasos

- Presentar las recomendaciones sobre este nuevo pedido de cambios
- Aprobar/rechazar/modificar las líneas bases versión Nro. 3

6. Aprobación

El documento requiere la firma de las siguientes partes para su aprobación:

Aprueba	Cargo en empresa/ Rol en proyecto	Fecha	Firma
Juan Heredia	PM	08/06/2018	

FIN