



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Economía



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO DE ESPECIALIZACION DE PROYECTOS

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Apertura de Oficinas Comerciales de Let&Co en la Ciudad de Buenos
Aires- Argentina.

ALUMNO

MARÍA VIRGINIA ACEVEDO.

COORDINADORA DE POSTGRADO

CINTIA OTERO

Diciembre 2019

CIUDAD DE BUENOS AIRES



Objetivo del Trabajo Integrador Final

El presente trabajo está considerado como una simulación de un proyecto en la vida real, es por ello que los documentos se presentan como archivos separados intentando recrear el ejercicio de la práctica real.

Nombre del Archivo	Nombre del Proceso	Tipo
PM-L&Co_1. Visión Misión y Objetivos de Let&Co	Inicio	Opcional
PM-L&Co_2. Caso de Negocio- Business Case	Inicio	Obligatorio
PM-L&Co_3. Acta de constitución del proyecto	Inicio	Obligatorio
PM-L&Co_4. Plan de Gestión del Proyecto	Planificación	Obligatorio
Plan de Gestión de Alcance	Planificación	Obligatorio
Plan de Gestión de Tiempo	Planificación	Obligatorio
Plan de Gestión de Costo	Planificación	Obligatorio
Plan de Gestión de Riesgo	Planificación	Obligatorio
Plan de Gestión de Calidad	Planificación	Obligatorio
Plan de Gestión de Comunicaciones e Interesados	Planificación	Opcional
- Análisis de los Interesados	Planificación	Obligatorio
Plan de Gestión de RRHH	Planificación	Opcional
- OBS y estructura de la organización	Planificación	Opcional
PM-L&Co_5. Línea Base Alcance	Planificación	Obligatorio
- Enunciado de Alcance	Planificación	Obligatorio
- EDT	Planificación	Obligatorio
- Paquetes de Trabajo	Planificación	Obligatorio
PM-L&Co_6. Línea Base de Tiempo	Planificación	Obligatorio
- Cronograma de actividades	Planificación	Obligatorio
- Recursos	Planificación	Obligatorio
- Camino Crítico	Planificación	Obligatorio
PM-L&Co_7. Línea Base de Costos	Planificación	Obligatorio
PM-L&Co_8. Registros de Issues	Ejecución y control	Obligatorio
PM-L&Co_9. Registros de Riesgos	Ejecución y control	Obligatorio
PM-L&Co_10. Requerimiento de Cambio	Ejecución y Control	Obligatorio
PM-L&Co_10. Reporte de Avance (avance y pronóstico)	Ejecución y control	Obligatorio
PM-L&Co_11. Análisis de Causa Problema	Ejecución y control	Opcional
PM-L&Co_12. Registro de Aceptación	Cierre	Obligatorio
PM-L&Co_13. Reporte de Cierre	Cierre	Obligatorio
PM-L&Co_14. Encuesta al equipo de trabajo	Cierre	Opcional



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES - ARGENTINA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

LET&CO es una compañía fundada en México DF en el año 1993, desde entonces tiene sede principal en ese país y además tiene oficinas en varias latitudes de Latinoamérica como Brasil y Colombia.

Se ha categorizado como líder en el mercado latinoamericano en la prestación de servicios de asesoría y consultoría relacionados a la obtención de soluciones en la gestión de energías alternativas, agua y residuos, a través de la promoción de prácticas y Proyectos de Responsabilidad ambiental Empresarial que favorecen el desarrollo sostenible de las ciudades y las industrias.

Es una empresa formada por profesionales con experiencia y expertos en los diferentes ámbitos del medio ambiente, la ingeniería, el derecho, el urbanismo y las nuevas tecnologías.

Misión

Gestionar la adecuación de energías alternativas y prácticas sustentables a otras empresas, de la mano de la última tecnología para que puedan aprovechar sus recursos de una manera favorable para el medio ambiente.

Visión

Ser pionera y líder regional en gestión de energías alternativas, agua y residuos que favorecen el desarrollo sostenible de las ciudades y las industrias, de la mano de profesionales expertos y empresas asociadas que utilizando la última tecnología vuelvan tangible a largo plazo, el desarrollo sostenible de la Región.

Valores de la Organización

Innovación

Nuestra motivación se enmarca en romper con los paradigmas y transformar la realidad. Representamos un avance en el sector del asesoramiento y la consulta ambiental y además buscamos innovar con un producto y un servicio nuevo basado en los últimos avances tecnológicos. Usamos de las tecnologías de información



geográfica. Nos apoyamos en los nuevos medios de comunicación, divulgación y marketing: redes sociales y los canales de difusión web, para conseguir llegar a más gente y ofrecer un producto con mayor repercusión social. Implementamos los productos de software de libre de distribución para conseguir un ahorro para el cliente y la accesibilidad para el público en general.

Desarrollo

Representamos una oportunidad para potenciar nuestros equipos de trabajo, reinvertir, emprender y buscar la excelencia. Un equipo de profesionales de alta cualificación profesional y amplia experiencia. El profesionalismo y experiencia de nuestro equipo viene avalada por su amplia formación en materias tan dispares, como la biología, geología, urbanismo, agricultura y ganadería, derecho ambiental, residuos, etc. Además del elevado nivel académico, estos profesionales se han especializado en el sector ambiental debido a la experiencia adquirida en el tiempo dedicado en los servicios ofrecidos a empresas del sector.

Sustentabilidad

Nos interesa el cuidado de las personas, las políticas sustentables con el medio ambiente y devolver a la sociedad parte de lo que recibimos. Perseguimos que todos nuestros proyectos y actividades se realicen de forma respetuosa con la conservación del medio ambiente, desde la perspectiva del cuidado del entorno natural y el desarrollo sostenible. Proporcionar un valor añadido a nuestras actividades y a las ofrecidas a nuestros clientes, y por ende, a la calidad de la sociedad en general.

Espíritu emprendedor

Vamos de la mano con la originalidad, la pasión por hacer, asumir nuevos desafíos, y mirar hacia adelante con optimismo y anticipación.



Let&Co en Buenos Aires

En el marco del décimo aniversario de la empresa a cumplirse en diciembre del año 2019, el equipo ejecutivo de LET&CO definió su plan estratégico anual en focalizar sus esfuerzos en la ampliación de su mercado regional para la prestación de asesoría y consultoría a empresas que buscan soluciones energéticas con el fin de abrir oportunidades de negocio y ampliar su mercado a nichos donde representa sustancialmente una alternativa.

En este sentido, tiene como objetivo la apertura de sus oficinas comerciales en la ciudad de Buenos Aires/ Argentina, a fin de continuar sus servicios de consultoría en la generación de alternativas y prácticas sustentables para sus actuales y nuevos clientes, Asimismo, tiene la finalidad de continuar en este nuevo mercado suramericano el curso de éxito que ha tenido en otros países de la región como Brasil y Colombia.

Argentina se convierte en la locación ideal en este tiempo tras el creciente interés por las empresas, los ciudadanos y del Gobierno nacional por los sistemas alternativos verdes en pro a nuestro ecosistema.

ANÁLISIS FODA

FODA DE LA EMPRESA

Oportunidades

OPORTUNIDADES	
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA PARA APROVECHARLA
Crecimiento anual en un 25% en activos fijos.	Mantener la inversión existente.
Asociaciones oportunas con empresas proveedoras de tecnologías complementarias	Lograr productos finales para sus clientes a menores costos.
Mayor interés regional por las energías alternativas.	Promover la expansión de la capacidad operativa a compañías de otras latitudes.



Amenazas

AMENAZAS	
AMENAZA O DESAFIO	ESTRATEGIA PARA SUPERARLO
Competidores directos se encuentran más cerca geográficamente al segmento del mercado objetivo.	Acercarse a el potencial mercado.
Empresas ofrecen pproductos similares, con proveedores no ecológicos con posicionamiento en el mercado y a menor costo.	Llevar a cabo alianzas estratégicas y promocionales de productos ecológicos, con entes gubernamentales y privados.
Crecimiento comercial de los competidores directos.	Mantener asociaciones con empresas y asociaciones que promueven el cuidado ambiental.
Requerimiento de constante innovación en tecnología alternativa.	Mantener planes continuos de innovación.

Fortalezas

FORTALEZAS	
FORTALEZA	ESTRATEGIA PARA APROVECHARLA
El total de nuestro personal técnico son de alto nivel.	Motivar la capacitación continua de nuestro personal para el crecimiento profesional.
Contamos con una capacidad de inversión superior a 1 año de operación continua de la empresa.	Llevar a cabo proyectos de inversión interna para el mejoramiento tecnológico, capacitaciones y mejoramiento del servicio.

Debilidades

DEBILIDADES	
DEBILIDAD ACTUAL	ESTRATEGIA PARA SUPERARLA
Posicionamiento solo en mercado regional.	Realizar alianzas estratégicas con empresas fuera de la región.
Dependencia de proveedores en materiales ecológicos.	Identificar nuevos y mejores proveedores para la consecución de reducción de tiempos y costos

Proyecto: Apertura de oficinas comerciales de Let&Co en la ciudad de Buenos Aires- Argentina.

✓ **Valores**

- **Ética:** en el desarrollo y gestión de nuestras actividades, siempre enfocadas en la gestión ecológica.
- **Trabajo en equipo:** es el eje fundamental para la consecución de los objetivos del proyecto.
- **Responsabilidad ecológica empresarial:** presente en cada uno de los efectos positivos del proyecto hacia los interesados del mismo: Disminuir considerablemente las afectaciones al medio ambiente, ayudar en pro del desarrollo de la comunidad.
- **Compromiso:** con nuestros clientes y empresas asociadas en el cumplimiento de nuestros objetivos que son también beneficiosos para ellos.

✓ **Misión**

Apertura de oficinas comerciales de Let&Co en la ciudad de la Buenos Aires-Argentina.

✓ **Visión**

Posicionarse como la representación en Argentina de la casa matriz de LET&CO-México DF en la promoción de prácticas y Proyectos de Responsabilidad ecológica Empresarial.

El proyecto tiene la característica de mantener la calidad en el servicio, comunicación interpersonal, actitud prospectiva y profesionalismo en la producción del producto final relacionada a LET&CO.



FODA DEL PROYECTO

Oportunidades

OPORTUNIDADES	
OPORTUNIDADES ACTUALES	ESTRATEGIAS PARA APROVECHARLA
El impuesto a la importación de materiales ecológicos baja a partir del 2017 del 35% a 2% y 3%.	Los materiales con estas características pueden ser utilizados a menor costo.
Presencia del 80% de los proveedores en el país.	Comparar costos de inversión en materiales y equipos previstos para la Oficina

Amenazas

AMENAZAS	
AMENAZAS ACTUALES	ESTRATEGIA PARA SUPERARLA
Insatisfacción en Oficinas gubernamentales de habilitación lo que origina contratiempos y retrasos.	Realizar seguimiento quincenal de los permisos y habilitaciones para identificar atrasos, riesgos y resolverlos lo más eficientemente posible
Asociación y sindicatos de trabajadores activos.	Planificación de medidas contractuales avalados por el sindicato de trabajadores.

Fortalezas

FORTALEZAS	
FORTALEZAS ACTUALES	ESTRATEGIAS PARA APROVECHARLA
Espacios propios.	Habilitar la oficina comercial en espacios propios sin gasto adicional.
Mano de Obra organizada y especializada en construcción en el país.	Realizar contrataciones oportunas para la mano de obra.
Los inversionistas están a favor de la expansión en Argentina.	Posibilidad de obtener recursos suficientes para la realización del Proyecto.



Debilidades

DEBILIDADES	
DEBILIDAD ACTUAL	ESTRATEGIA PARA SUPERARLA
El personal responsable del proyecto es extranjero.	Insertarlos dentro de los beneficios de contratos Nacionales más incentivos alternos.
El equipo de proyecto cuenta con una (1) sola persona por Departamento para el cumplimiento de los objetivos	Crear un plan alternativo para la PMO junto con RRHH ante cualquier contingencia.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Político

Argentina es un país que ha incorporado varios tratados internacionales a su legislación interna como lo es un marco normativo para la protección del medio ambiente. Cuenta con una densidad de población relativamente alta, por lo cual ha permitido que el país desarrolle su economía, principalmente sobre la base de la explotación de sus recursos naturales.

En este sentido se conoce la existencia de disposiciones como la Ley 25.675 denominada "Ley General del Ambiente" que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. La política ambiental de las empresas en este país ha ido en aumento ya que deben cumplir los siguientes principios: "de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación".

En este sentido, la presencia de Let&Co como consultora empresarial tiene capacidad de acción y apertura en el mercado para la asesoría, así como para la implementación de Programas de Responsabilidad ecológica Empresarial que se



destaquen por contribuir y mejorar los resultados económicos, ambientales y sociales de las comunidades en las que operan.

Económico

A pesar de medidas gubernamentales extraordinarias para mitigar la inflación, Argentina tiene una alta inflación lo que tiene un impacto importante que debe tenerse en cuenta en las proyecciones del producto del Proyecto. Para el 2020 se espera la inflación sea mayor al 20% y disminuya hasta el 7% en el 2023. Este punto le da una dinámica especial e importante al proyecto ya que estos porcentajes son bastante altos y tendrán un gran impacto en el cálculo de la tasa que los accionistas tendrían que invertir o solicitar a los bancos para la financiación del proyecto.

Otro punto importante en el entorno económico es la competencia directa al producto del proyecto. Existen actualmente otras empresas Nacionales que están incursionando en el mercado desde el año 2016 así como otras empresas transnacionales que ponen a disposición modelos ecológicos empresarial.

En ambos casos la presencia de oficinas consultoras con las características de Let&Co tiene como objetivo buscar alcanzar una oferta superadora de la mano de la confianza regional que han demostrado sus clientes hacia sus servicios.

Social

Actualmente Argentina es un país proclive a llevar adelante la visión de promover cambios en las prácticas ecológicas. EL Gobierno junto con la sociedad civil buscan seguir los objetivos Promovidos por las Naciones Unidas en la agenda 2030, en especial el Objetivo 12 ("Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles") al desarrollar estrategias y herramientas orientadas a promover la producción sustentable en el ámbito nacional.

La creciente aparición de ONG ambientalistas, así como programas gubernamentales orientados a la racionalización en el uso de los recursos naturales, la minimización en el consumo de agua, la minimización del consumo de energía, la disminución del volumen de residuos generados y su posible valorización y la



reducción de la contaminación del entorno ha llevado a las empresas a la necesidad de la capacitación de los dueños, directivos, gerentes, responsables y empleados en esta materia.

En este sentido, todos los componentes de la sociedad se encuentran participando más activamente en procesos ecológicos que benefician a las generaciones futuras, lo que le da una visión positiva a las Oficinas comerciales en este país.

Tecnológico

La empresa trabaja de la mano de la última tecnología debido a que continuamente se encuentra en procesos de innovación interna y externa. Ser sustentable implica ser innovador, es por ello que Let&CO ha aumentado en más del 50% anual su vinculación con otras empresas que proveen tecnología y además cuenta con profesionales especializados

Las Oficinas comerciales en Buenos Aires serán un reflejo de su sede central, en la cual se implementarán sistemas informáticos de última gamma relacionados al negocio, en las que están incluidas las funciones habituales de presupuesto, gestión de ventas, control de stocks, facturación, estadísticas de actividad y contabilidad, sino también las funciones de marketing relacional, que permitirán maximizar la fidelización de los clientes. Asimismo, Let&Co se tiene previsto la utilización de un CRM y una Plataforma Web para todos los empleados, al igual que en otras Sedes de la empresa.

Geográfico

Actualmente Argentina ha tenido en comparación con otros países de la región, un crecimiento en la presencia de Industrias y otras empresas de producción nacional. Esta industrialización viene dada a partir de una política sistemática de aperturas de parques industriales, captación de inversiones y apertura del sistema fiscal, lo que da una ventaja para que Let&Co pueda ofrecer sus servicios de consultoría en materia sustentable. Es decir, hay mayor cantidad de posibles clientes.



Buenos Aires en especial, al ser la capital, es una ubicación que permite el monitoreo y control de los Proyectos que se puedan generar en este país, en especial para oficinas comerciales, las cuales estando en esta ciudad permite la contratación de personal local idóneo y con experiencia de forma más expedita.

ESTRATEGIAS

Estrategias Comerciales Let&Co

Las estrategias comerciales se constituyen en base a el método de las 4 p.

- Producto

Let&CO Buenos Aires, ofrecerá servicios especializados de consultoría ecológica empresarial, con los mejores profesionales y con la última tecnología generando diferenciación con la competencia

- Oferta

Fidelización de clientes a través de incentivos varios, así como apertura a otros clientes interesados en hacer de su empresa una que cuente con una gestión sustentable para el planeta.

- Plaza

Diseño de campañas publicitarias en el nicho de mercado objetivo a fin de la captación de nuevos clientes, las campañas se desarrollarán de manera exclusiva con los interesados.

- Precio

El precio varía de acuerdo a la necesidad y al tipo de Proyecto a implementar, pero siempre se generará una oferta competitiva en especial en etapas iniciales.



Estrategias Productivas

- Planificar adquisición de nuevas tecnologías.

Para determinar el momento adecuado de adquirir equipos se realizará una planificación evaluando los siguientes factores:

Beneficio, Retorno de la inversión y Porcentaje de utilización del nuevo equipo.

- Incorporar personal en función del crecimiento de la demanda.

Las Oficinas Comerciales tendrán un proceso de adquisición y contratación de talento, determinado por las necesidades, tomando en cuenta en todo momento las políticas de la empresa para la incorporación de personal y el periodo de capacitación.

- Continuidad y expansión de la cultura ecológica empresarial interna.

La versión optima de servicios que ofrece Let&Co, se visualizará primeramente en la gestión interna de la empresa. Se trasladará desde temas de política ecológica hasta gestión externa demostrando al cliente como puede ser su empresa.

La Junta directiva y los accionistas eligen que para el Proyecto la gestión de la Oficinas de Proyectos de la Empresa para llevar acabo la etapa de Instalación y adecuación de la sede en Buenos Aires a un miembro destacado de la Let&Co con experiencia previa en otros proyectos similares y con conocimiento de la Cultura Organizacional, quien conoce y practica los valores de la organización lo que asegura mayores posibilidades de éxito.



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA

BUSINESS CASE



Registro de Cambios

Fecha	Version	Descripción	Autor	Aprobación
05/04/2019	1	Busniess Case	LET&CO	
7/04/2019	1.1	Pre-entrega	PM	
10/5/2019	1.2	Varios / correcciones	PM	



Oportunidad y necesidad visualizada

En Argentina Let&Co ve la oportunidad de continuar un proyecto de expansión regional que comenzó hace 5 años en otros países latinoamericanos como Brasil y Colombia. La intención de abrir una oficina comercial en Argentina viene acompañada de la oportunidad que brinda este país de ampliar su nicho de mercado.

En el año 2018 se comienza a brindar asesoría offshore a Pymes y otras empresas en crecimiento ubicadas en ciudades como Buenos Aires, La Plata y Córdoba, en especial aquellas que se desarrollan dentro de los rubros de nuevas tecnologías y producción de alimentos, que además buscan desarrollar estrategias de sustentabilidad ecológica, sin perder su propia visión, pero incorporando una mirada distinta a la gestión integral del negocio. Con ello, comienza la necesidad de ubicar un centro de encuentro con clientes que no represente costos adicionales para Let&Co en traslado y alojamiento de los empleados al establecer dichos vínculos comerciales.

En este sentido, en el marco del décimo aniversario de la empresa se evalúa no solo la solidez financiera para inversión sino también la coyuntura político y económico de Argentina, la cual promueve la aceptación en temas de sustentabilidad a nivel empresarial y un marco legal en normas como la Ley 2594¹ que auspicia a las empresas a tener mayor responsabilidad sobre una “nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo así como el impacto social y ambiental de sus actividades.

Let&Co, busca como proceso corporativo promover y crear vínculos con sus clientes que son en su mayoría Pymes y pequeñas empresas, mediante propuestas de valor compartido, fundamentado en el servicio y cuya finalidad es lograr la lealtad de dichos clientes y la fidelización de los principales interesados en sus propuestas y

¹ Responsabilidad Social Empresarial y Balances Sociales, Aportes para la Reglamentación de la Ley 2594 CABA



prácticas ecológicas. Para ello las siguientes características de las propuestas en Argentina servirán para distinguir a la empresa por la puesta en práctica de lo que propone y sugiere a sus clientes en materia sustentable:

- 1.- Acompañamiento continuo en procedimientos de vanguardia e innovaciones en todo el mundo.
- 2.- Promover un equipo funcional de profesionales especialistas y multidisciplinares
- 3.- El 100% del asesoramiento y monitoreo en proyectos sobre aspectos ambientales, de calidad, salud y seguridad ambiental.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Let&Co busca cumplir su principal objetivo tangible anual que es Implementar nuevas estrategias de negocio en la búsqueda de participación en nuevos mercados, así como el reconocimiento de marca.

Desde un punto de vista financiero y de inversión el proyecto está desarrollándose en un contexto económico nacional de revisión, sin embargo, lo mencionado anteriormente permite la inversión hacia el rubro de sustentabilidad empresarial con las características deseadas de Let&Co. En este sentido, Let&Co, aprovecharía factores del contexto que favorecen los fines estratégicos de la empresa.

De acuerdo a los últimos reportes evaluados y seguidos por el departamento de Mercadeo y comercialización de la empresa, las encuestas de satisfacción al cliente y otros métodos de obtención de data detectaron que los interesados en la asesoría y puesta en marcha de proyectos de Let&Co estuvieron de acuerdo en que las nuevas normas exigen mayor verificación de procesos.

Se espera que la utilidad de la empresa aumente en un 25% en el primer año para luego ir en aumento. En este sentido, Let&Co Para el año 2020, tendrá una participación en el mercado del 2,94%. Teniendo en cuenta La cantidad de competidores que existen en el mercado y el lanzamiento de la marca con características innovadoras.



Para realizar la evaluación financiera del proyecto se tuvo en cuenta la inflación. Debido a la poca estabilidad económica de la Argentina la proyección de la inflación, se espera que supere a la actual en un 10% al culminar el Proyecto y de acuerdo con proyecciones por especialistas para el año 2020 aumente hasta un 40% cuando el producto esté terminado y desarrollándose. Sin embargo, la estrategia comercial de la empresa se mantiene debido a los márgenes de ganancia proyectados por el departamento Financiero Let&Co.

El Departamento de finanzas de la Empresa describe en un resumen, aquello considerado para la puesta en marcha del Proyecto en Argentina:

Inversión Inicial

que la inversión inicial se dividió en activos fijos e intangibles.

1. Activos fijos: estos incluyen equipos de oficina, muebles y enseres, equipos de cómputo, los cuales el monto de los activos fijos asciende a 16.500.000 pesos argentinos.
2. Activos Intangibles: se incluyeron todos los gastos previos a la puesta en marcha del proyecto: la realización del estudio de viabilidad y el seguro de los activos. El monto asciende a más de 10.000.000 de pesos argentinos.

Costos de Prestación del Servicio

Estos costos no se adjudican al proyecto, es decir, forman parte de la actividad financiera de la empresa. No obstante, se pudieran tomar en cuenta para visualización a futuro los siguientes rubros:

1. Costos directos: Costos que participan en el proceso de la prestación del servicio. en este caso se agregó:
 - Los insumos
 - Los materiales
 - La mano de obra directa



2. Costos indirectos: se agregaron también aquellos costos que están asociados a la prestación:

- Mantenimiento de enseres.
- Servicios Públicos
- Mano de obra indirecta
- Seguros de los activos
- Depreciación del área productiva.

En total los costos de la prestación del servicio del año 1 ascienden a más de 10 millones de pesos argentinos.

Costo de Ventas

Este ítem tampoco forma parte del proyecto, pero se muestran a nivel ilustrativo para los siguientes años, la discriminaron de lo siguientes costos:

1. Costos directos que se relacionaran directamente con la representación de la empresa en Argentina como:
 - La publicidad planeada para cada uno de los años consecutivos.
 - Mano de obra
2. Costos indirectos
 - Mantenimiento de equipos
 - Servicios públicos
 - Seguros de activos fijos
 - Impuestos
 - Depreciaciones

Impuesto de Industria y Comercio

El Departamento financiero de la empresa indicó que se tomaron en cuenta otros rubros como de la imposición de gravámenes estipulados por la ley: Tarifa de Industria y Comercio, Fondo de obra y Vivienda para efectos de complementación de los costos de ventas.



**OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO**

**APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA**

ACTA CONSTITUTIVA



Registro de Cambios

Fecha	Version	Descripción	Autor	Aprobación
6/4/2019	1	Acta constitutiva	LET&Co	
8/04/2019	1.1	Pre-entrega	PM	
10/04/2019	1.2	Varios / correcciones	PM	



Definición del proyecto

La apertura de la Oficina Comercial de la empresa Let&Co se inscribe en un plan de inversión que abarca la habilitación de un espacio físico total de 375 metros cuadrados, de los cuales se describe:

- 1- 245 metros cuadrados de oficina por persona (7 mts por empleado- 35 empleados en total).
- 2- 15 metros cuadrados para sala conferencia Senior
- 3- 10 metros cuadrados para sala de conferencia Junior.
- 4- 22 metros cuadrados para instalaciones de baño (mujer- hombre).
- 5- 46 metros cuadrados para merendero.
- 6- 30 metros cuadrados de terraza.
- 7- 07 metros cuadrados de Loby.

Las oficinas se encuentran en el Municipio de Vicente Lopez, de la ciudad de Buenos Aires, ubicado específicamente en el Edificio La Estelar 564, 4to piso.

Priorización de los Objetivos:

La priorización de objetivos se enmarca bajo el marco de la triple restricción referente a los parámetros principales para gestionar el proyecto y se presentan a continuación, a fin de que el equipo tome en cuenta cuales son las prioridades estratégicas que Let&Co quiere lograr:

- Alcance
- Tiempo
- Costos

Alcance del Proyecto

El proyecto tiene como objetivo la apertura de una Oficina Comercial de Let&Co en el Municipio de Vicente Lopez, Ciudad de Buenos Aires ubicada en el 4to y último piso del edificio "La Estelar" N° 564, la cual comprende un espacio físico total de 375 metros cuadrados en su totalidad.

Se establecen además las siguientes acciones generales que se incluyen dentro del proyecto:

- Subcontratar empresas de instalación y adecuación (contratistas de Obra).
- Lograr la habitabilidad de espacios (ductos de agua, conexiones eléctricas, calefacción y aire acondicionado central, entre otros).
- Remodelación de espacios (adaptar el espacio con el diseño aprobado por la Junta Directiva Let&Co y distribución adecuada de oficinas y salas de conferencias, baños y espacios comunes).
- Gestionar que las empresas de instalación y adecuación subcontratadas provean a través de contrato, muebles, enseres de oficina y decoración (mesas, sillas, heladeras, máquinas de café, bebederos -agua fría/caliente-, impresoras, portapapeles, etc)
- Compra de Equipo de Computo.
- Habilitación legal de espacio físico como oficina.

El proyecto **no incluye**:

- La Compra del espacio físico.
- El funcionamiento de la oficina después de su puesta en marcha.
- La contratación de empleados de la oficina (RR. HH post- cierre).
- La publicidad o acciones de mercadeo de la nueva sede Let&Co en Argentina.



Descripción de los interesados

Referencia	Interesados	Descripción
1.01	Equipo del Proyecto, cliente.	Interesados en que el proyecto se lleve a cabo. Son responsables directos de la performance del proyecto. Están altamente alineados a lo largo del ciclo de vida del proyecto con las políticas estratégicas de la organización, así como a la gestión y calidad del proyecto.
1.02	Contratistas, Subcontratistas, Sindicatos que hacen parte.	Empleados, empresas u organizaciones externas cuyo aporte es fundamental para el proyecto, e especial durante la fase de ejecución. Al ser agentes externos a la organización se deberá prever en la etapa de planificación, las consecuencias que podría traer al proyecto su performance. Dependiendo del tipo de alianza con el proveedor se definirá si la gestión de estos se toma en cuenta para plantear futuros riesgos.
1.03	Organismos de aprobación, habilitación, control, etc.	Organismos que determinan la ejecución del proyecto (municipalidad para autorizar obras de construcción para la restructuración del espacio físico o para la habilitación). Se prevé injerencia en fases de planificación y ejecución para lograr el Alcance.
1.04	Oficinas vecinas (en el edificio) y vecinos de la zona.	Grupo de persona, empresas u organizaciones que pueden sentirse afectadas positiva o negativamente durante el proyecto y después de su finalización. Pueden generar implicaciones en la fase de ejecución principalmente.



Supuestos

En la planificación del proyecto se asumen que se cumplirán los siguientes supuestos:

Ref.	Supuestos	Descripción
2.01	Espacio físico previsto tiene las características previstas para el proyecto.	El Departamento de Adquisidores de Let&Co realizó un estudio previo para la compra del espacio destinado para la Oficina Comercial, en relación con las características de tamaño y forma que se busca alcanzar en el Proyecto.
2.02	El equipo de proyecto permanecerá a dedicación exclusiva de los objetivos hasta el cierre de este.	El equipo del proyecto provenientes de la casa matriz en México (extranjeros) tendrán una dedicación exclusiva hacia el proyecto en Argentina (tiempo-espacio) durante todo el ciclo de vida del proyecto.
2.03	El personal de Obra y habitabilidad del espacio físico cumplirá con el contrato.	Con asesoría del departamento jurídico de Let&Co se establecerá un contrato que proteja los intereses de la empresa, con restricciones y tiempos de cumplimiento específicos para que no se afecte el proyecto en ninguna de sus prioridades (Alcance- Costos y Tiempo)



Restricciones

Las siguientes restricciones identificadas inciden principalmente en el Alcance del Proyecto:

Ref.	Restricciones	Descripción
3.01	Certificaciones ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Requisitos para la habilitación de establecimientos planos, de ejercicio de Dirección Técnica, de libre regencia, de planos, de libre sanción, entre otros.
3.02	Certificado de Habilitación de Negocios ante la Municipalidad.	La Dirección de Habilitación de Negocios de verificará las condiciones higiénicas sanitarias y de seguridad en el lugar donde se desarrolla la actividad.
3.03	El espacio físico para Oficina deberá estar registrado y presentar la aprobación escrita través de informe detallado por la Secretaría de Obras Particulares.	Código de Planeamiento y Edificación. Reglamenta las condiciones mínimas a cumplir para habilitar el espacio como sitio laboral.



Riesgos

Se identifican a continuación los posibles riesgos del proyecto los cuales inciden en diferentes etapas a ser detallados a continuación:

Ref.	Riesgos	Incidencia	Probabilidad
4.01	Atrasos en conseguir habilitaciones, permisos o certificaciones.	Cambios en el Alcance y cronograma.	Media
4.02	Incumplimiento de entrega de materiales, enseres o equipos de cómputo por parte de proveedores.	Cambios en el cronograma y en costos	Media
4.03	Cortes sindicales que obliguen la detención de la obra.	Cambios en Tiempo y Costo	Alta
4.04	Reclamos, quejas y oposición de vecinos (otras oficinas en el edificio) por trabajos de construcción en horas laborales.	Cambios en el Cronograma y Alcance	Baja



Plan de Comunicación

Matriz de comunicaciones

Ref.	Comunicación	Período	Descripción	Destino
5.01	Minutas	Después de cada reunión.	Se expondrá lo discutido luego de cada reunión de evaluación, avance o reporte general, especificando los temas tratados, con la información más relevante.	Participantes de reunión (involucrados en la gestión del proyecto y ejecutivos)
5.02	Reportes de Avance Semanal	Semanal	Se describirá el avance del proyecto, indicando el cumplimiento de las tareas, entregables, issue y superación o amenaza de riesgos identificados. Incluirá un resumen de los requerimientos mandatorios que todavía no se han realizado o pedidos de cambios.	Junta directiva Let&Co
5.03	Reporte de Avance Mensual	Mensual	Incluye la actualización y el estado de todos los entregables (alcance, tiempo, costos y riesgos). Asimismo, se incluyen las modificaciones necesarias que pudieran generarse en el plan. Se considera aprobado una vez pasadas las 48 horas sin observaciones.	Junta Directiva Let&Co
5.04	Actas de Modificaciones	A necesidad	Si hubiera alguna modificación en el plan de gestión ya sea de costos, tiempo o alcance mayor al 15% se realizará un acta la cual informará a la junta Directiva de la situación, indicando motivo del cambio, objetivo impactado, desvío producido.	Junta Directiva Let&Co

Los únicos autorizados para la aprobación o/y desaprobación de documentos, procedimientos, modificaciones, desvíos y pedidos es el PM: María Virginia Acevedo y la Junta Directiva de Let&Co.

Presupuesto y Flujos de Ingreso

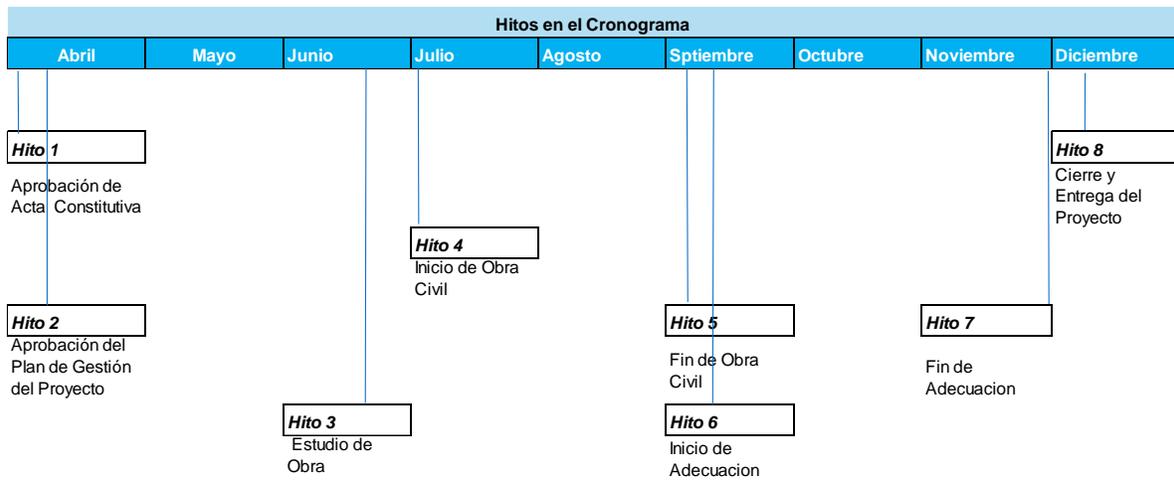
El presupuesto se ha estipulado en esta instancia de manera preliminar. Es necesario destacar que en esta etapa no se han determinado los costos definitivos, ya que es necesario el inicio del Proyecto, así como el contenido del Estudio de Obra.

	Rubro (requerimientos)	Costo en \$
6.1	Proyecto y pliegos de obra instalación	3.250.000,00
6.2	Diseño de interiores	1.350.000,00
6.3	Inversión en Equipo de Computación	5.200.000,00
6.4	Estudio de Obra	5.500.000,00
6.5	Obra de Adecuacion	2.916.000,00
6.6	Fondo de Contingencia (10%)	2.200.00,00
6.7	PM (8%)	1.584.000,00
	Total	22.000.000,00



Cronograma de Hitos

En esta etapa, se estipulan dentro de un cronograma preliminar, a grandes rasgos los siguientes Hitos y plazos para establecer un criterio en la gestión de tiempos y alcance. No obstante, al igual que el presupuesto es necesario analizar todos los entregables.





OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENO AIRES- ARGENTINA

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

Registro de Cambios

Fecha	Version	Descripción	Autor	Aprobación
7/04/2019	1.0	Plan de Alcance del Proyecto	PM	
8/04/2019	1.1	Acciones Varias	PM	

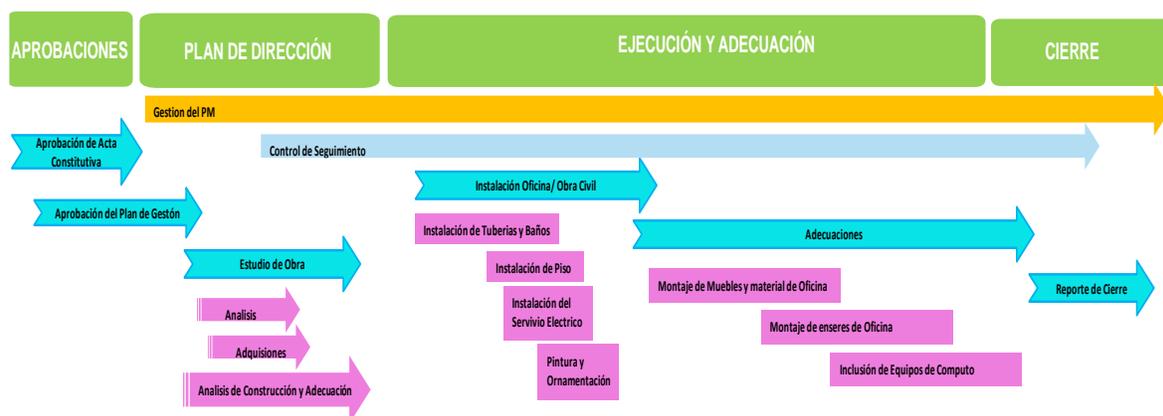


Introducción

El Plan de Gestión de Proyectos expuesto a continuación, describirá la metodología que se utilizará para el desenvolvimiento del proyecto, la cual 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). 5 edición. Newton Square, Pennsylvania, United States: Project Management Institute, 2013.

Ciclo de vida del Proyecto

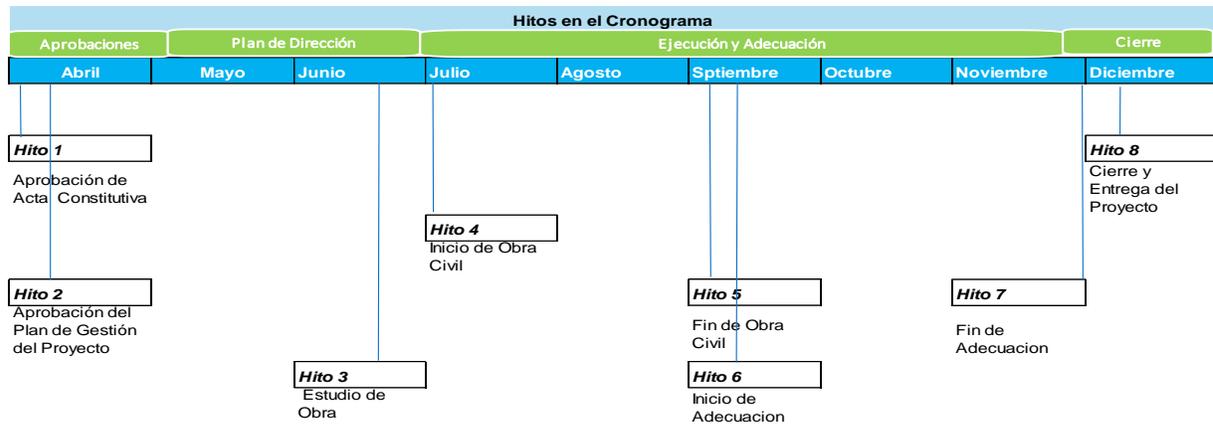
El Ciclo de vida del proyecto a desarrollar proporciona “el marco de referencia básico para dirigir el proyecto (...) e incluye una serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre”². En este caso particular del proyecto el Ciclo de vida será predictivo ya que el producto y los entregables se definen al comienzo del proyecto, a fin de que si ocurriera cualquier cambio en el alcance será cuidadosamente gestionado. Asimismo, el trabajo realizado en cada fase es de naturaleza diferente al realizado en las fases anteriores y subsiguientes, y por lo tanto la composición y habilidades requeridas del equipo del proyecto puede variar de una fase a otra.



² P.M.I. (Project Management Institute). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK). 5 edición. Newton Square, Pennsylvania, United States: Project Management Institute, 2013.



Las fases se dividirán por hitos específicos para facilitar la dirección, planificación y control del Proyecto.



Hitos 1: Aprobación de Acta Constitutiva

- Una vez aprobada da Inicio al proyecto
- Permite Contratar a PM|PM

Hito 2: Aprobación de Gestión del Proyecto

- Aprobación de Plan Gestión y Líneas Base

Hito 3: Estudio de Obra

- Revisión de la planificación de instalación, diseño y gestión de adecuación.
- Permite gestionar los contratos de Representantes de empresas de Instalación, diseño y adecuación.

Hito 4: Inicio de Obra Civil

- Inicio de adecuación y ejecución de Obra civil.
- Permite dar efecto a las contrataciones de personal de instalación.

Hito 5: Fin de Obra Civil

- Permite desvincular contratistas de instalación.

Hito 6 y 7: Adecuación y distribución

- Permite dar efecto a las contrataciones de personal de diseño y adecuación.
- Permite inicio plan de transferencia de producto.
- Permite desvincular todos contratistas.

Hito 8: Entrega del Proyecto

- Fin proyecto y desvinculación del PM con el Proyecto.



GESTIÓN DE ALCANCE

El presente documento definirá, validará y controlará el alcance del proyecto, siendo su principal beneficio proporcionar orientación e indicaciones sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

A partir de éste, se obtendrá la línea base que se compone por los siguientes elementos

1. Enunciado del alcance del proyecto.
2. EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)
3. Diccionario de la EDT.
4. Documentación de los requisitos.

Enunciado de Alcance

El proyecto tiene como objetivo la apertura de una Oficina Comercial de la Empresa Let&Co en el Municipio de Vicente Lopez N°564 de la ciudad de Buenos Aires, ubicada en el 4to y último piso del edificio “La Estelar”, la cual comprende un espacio físico total de 375 metros cuadrados en su totalidad.

Se establecen además las siguientes acciones generales que se incluyen dentro del proyecto:

- Subcontratar empresas de instalación y adecuación (contratistas de Obra).
- Lograr la habitabilidad de espacios (ductos de agua, conexiones eléctricas, calefacción y aire acondicionado central, entre otros).
- Remodelación de espacios (adaptar el espacio con el diseño aprobado por la Junta Directiva Let&Co y distribución adecuada de oficinas y salas de conferencias, baños y espacios comunes).
- Gestionar que las empresas de instalación y adecuación subcontratadas provean a través de contrato, muebles, enseres de oficina y decoración (mesas, sillas, heladeras, máquinas de café, bebederos -agua fría/caliente-, impresoras, portapapeles, etc)
- Compra de Equipo de Computo.



- Habilitación legal de espacio físico como oficina.

El proyecto **no incluye**:

- La Compra del espacio físico.
- El funcionamiento de la oficina después de su puesta en marcha.
- La contratación de empleados de la oficina (RR. HH post- cierre).
- La publicidad o acciones de mercadeo de la nueva sede Let&Co en Argentina.

Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

La EDT se confeccionará con una matriz de enfoque descendente, la cual proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar. El primer Nivel serán aquellos paquetes de Trabajo más generales para luego definir los niveles más bajos con los cuales se puede estimar y gestionar el costo y la duración de la actividad. El director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto y posterior revisión del nivel Ejecutivo de Let&CO, determinó la descomposición final del alcance del proyecto en paquetes de trabajo específicos que se utilizarán para gestionar el trabajo del proyecto de manera eficaz y que serán contratados individualmente a empresas constructoras o de servicios (según corresponda).

El Alcance podrá modificarse solo si fuese estrictamente necesario, en sentido si hubiera la materialización de un riesgo de nivel Alto o que la Junta Directiva decidiera cambiarlo por razones de negocio, lo que se verá reflejado en la entrega del Acta del Plan de Estudio de Obra. Sin embargo, se espera que una vez expuestos los paquetes de trabajo finales referidos en el Acta constitutiva, éste se mantenga sin cambios mayores.



Diccionario EDT

Proporciona información detallada sobre los entregables y una descripción del trabajo requerido para producir cada entregable en el ámbito de cada uno de los componentes de la EDT

Código EDT	2.3.3		
Nombre de la Actividad	Diseño de Interiores		
Descripción	Realizar la comprobación visual y documental de los reportes de diseño para implementarlo en alineación a los planos de distribución.		
Entradas	Reporte de Alternativa de Diseño	Código de EDT	2.3.3.1
	Reporte de diseño definitiva	Código de EDT	2.3.3.1.1
Subcontratistas			
Verificación y validación	Aprobación Visual	Responsable	Director Obra
	Aprobación de documental	Responsable	PM
Estimaciones	Costo en pesos	1.350.000	
	Duración	2 semanas	
Observaciones Adicionales	El diseño se realizará previa aprobación y culminación de las adecuaciones.		

Aprobaciones del Alcance

En el actual proyecto los niveles de aprobación de Alcance se realizarán por parte de lo Junta Directiva de Let&Co y se enfocará en el Hito 2 “Aprobación Plan de Gestión”, donde se incluirán las líneas bases según lo estipulado en el Acta Constitutiva. Se ampliará tomando en cuenta el conocimiento y los aportes de los Ejecutivos, así como de asesores internos de la compañía a los cuales se les pedirá asistencia, para luego obtener de manera documental la aprobación del Hito 3 “Estudio de Obra” avalado por el Director de Obra civil, el cual es el resultado del



proceso de evaluación de la instalación, diseño, adecuación y documentación, que permitirá tener una exhaustiva definición de los requerimientos a cumplir a materializarse con un Acta aprobada de Estudio de Obra.

Cada paquete de trabajo del tercer nivel de desagregación será un entregable que más adelante servirá como base para certificar el avance de obra en la ejecución y aprobar pagos en función a eso. Cada paquete de trabajo tendrá un “responsable” definido por la empresa Contratada y estará encargado de definir y compartir con el equipo de Proyectos los tiempos y costos por actividad y el resultado se cruzará con la línea base de costos y el cronograma.

Además de las aprobaciones prefijadas anteriormente, si existiese la necesidad de cambios de alcance, ya sea por nuevos requerimientos de la Junta Directiva, cambios o nuevas normativas, issue, etc. Estas aprobaciones serán comunicadas en el Reporte de Estado Mensual.

Las aprobaciones serán categorizadas de la siguiente manera:

- Aprobado: el proyecto continuará según línea base aprobada.
- Aprobado con observaciones: el proyecto continuará, pero se deberán generar correcciones menores que implican una nueva aprobación, pero no afecta la continuidad del resto de los procesos del proyecto (ver Solicitud de Cambio).
- Desaprobado, a corregir: el proyecto no puede continuar hasta que no se realicen las correcciones, lo que implicaría cambios importantes en líneas bases o planes de gestión.
- Proyecto cancelado: el proyecto no es viable para la Junta Directiva. Cancela su continuación, se abre el proceso de desafectación de todos los recursos contratados y las cláusulas de rescisión de contratos.

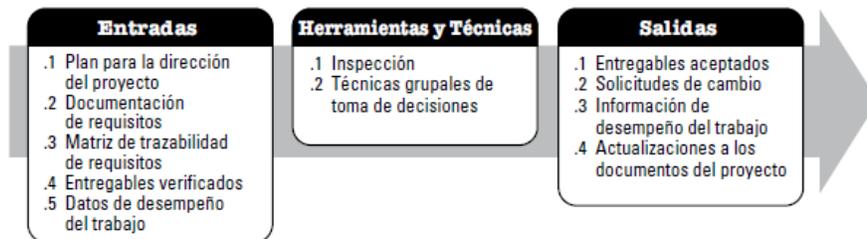
Se tomará en cuenta en el caso de las aprobaciones fijadas anteriormente para el Hito 2 y 3, si durante 15 días corridos La Junta Directiva no da respuesta el proyecto se considerará “Desaprobado, a corregir”. Para el resto de las aprobaciones se



tomará en cuenta lo estipulado en el Acta Constitutiva (*Matriz de comunicaciones*) y en el Plan de Comunicaciones.

Validación de Alcance

Se busca aportar la objetividad al proceso de aceptación y aumentar las posibilidades de que el resultado final sea aceptado mediante la aceptación de los entregables completados de manera individual.



El Diccionario de EDT indicará la validación de cada entregable, teniendo en cuenta que podrá tener los siguientes resultados:

- Aprobado: se deja constancia por escrito, de la aceptación formal, así como de que éste cumple con los requerimientos solicitados.
- Solicitud de cambio: se deja constancia por escrito, de las observaciones y su justificación, a fin de cumplir con la posterior aprobación.

Modelo de Solicitud de Cambio

En el caso de que se deba realizar una modificación en el alcance del proyecto una vez definida el Plan de Gestión y sus líneas bases, el procedimiento para su implementación será el siguiente:



1- Asentar la solicitud de cambio en el siguiente formulario:

Proyecto "Oficina Comercial Let&Co"	Plantilla Requerimiento de Cambio		Número	
			Fecha	
Persona que solicita		Persona que Recibe		
Cambio Propuesto y justificación				
Registro del Impacto	Técnico			
	Alcance			
	Cronograma			
	Costo			
Resultado de la Solicitud	Aprobado			
	Desaprobado			
	Reformulación			
Observaciones adicionales				
Aprobación	<i>PM</i>		Fecha	
	<i>Junta Directiva</i>		Fecha	

- 2- El PM junto al equipo de proyecto evalúa con el solicitante del cambio las justificaciones para llevar a cabo el cambio.
- 3- En la reunión semanal se expondrá la solicitud del cambio, su impacto y el abordaje. Si el cambio tuviera que ser de manera inmediata, el PM puede convocar una reunión extraordinaria para su registro se puede generar una minuta de consulta donde se expondrán los impactos.
- 4- El resultado de este proceso puede ser:
 - Aprobación: se incluye el cambio en la gestión del proyecto.
 - Desaprobación: se desestima el cambio.
 - Reformulación: se pide replantear el Cambio en función de su posible impacto sin desestimarlos completamente.



GESTIÓN DE TIEMPO

A continuación, se definirán los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazos del proyecto.

El resultado de este trabajo tiene como principal salida la Planificación de la Gestión del Cronograma (proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto³).

En este documento se busca prever el avance proyectado a través de la secuencia, definición y documentación de las actividades, para luego determinar si hubiera desviaciones (positivas o negativas) en la operación de estas, a fin de que el proyecto se concrete en el plazo previsto.

Lo importante de esta planificación es la estrecha relación que tiene la construcción del tiempo con el costo asociados dentro de un proyecto.

Secuencia de definición de Actividades.

Partiendo de la revisión y comprobación de los componentes de la línea base de alcance aprobada como lo son los entregables- actividades planteadas en la EDT, así como de las aprobaciones de los Hitos 2 y 3, el enunciado del alcance del proyecto y los factores ambientales, se determinará el desarrollo del Cronograma.

Las herramientas y técnicas para usar deberán cumplir con los requerimientos del equipo de proyecto. Las establecidas a usar serán las siguientes: método de diagramación por precedencia, determinación de dependencias que contribuirá a establecer los vínculos o relaciones de cada una de las actividades con sus predecesoras o sucesoras. Estará permitido el uso de las aplicaciones Lags o Leads pero no se podrán imponer retrasos de más de 2 semanas a las actividades. Por último, podrá hacerse uso de la planificación gradual.

³ P.M.I. (Project Management Institute). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK). 5 edición. Newton Square, Pennsylvania, United States: Project Management Institute, 2013



Herramientas (modelo de programación)

Para la representación del cronograma y su gestión se usará como modelo de programación la herramienta de MS Project – Versión 2010 – En español, tanto para los integrantes del equipo de proyecto, como para el resto de los colaboradores, asesores, proveedores, etc (quienes tendrán un modelo base) para cuando les sea requerido este tipo de información.

Se graficará como Diagrama de Gantt, con la lista de actividades en el eje vertical, las fechas de los Hitos en el horizontal y la duración de actividades se representa en forma de barras.

Metodología de Seguimiento y control

La gestión del cronograma se hará bajo el Método de Ruta Crítica, el cual “se utiliza para estimar la duración mínima del proyecto y determinar el nivel de flexibilidad en la programación de los caminos de red lógicos dentro del cronograma. Esta técnica de análisis de la red del cronograma calcula las fechas de inicio y finalización, tempranas y tardías, para todas las actividades, sin tener en cuenta las limitaciones de recursos, y realiza un análisis que recorre hacia adelante y hacia atrás toda la red del cronograma”⁴. La variación en esta llamada “Ruta Crítica” supondrá impacto, positivo o negativo, en la finalización del proyecto, es por ello que se dispondrá suma atención en las actividades que se encuentren dentro de ella.

Estimación de los recursos

Para estimar los recursos para cada una de las actividades, se tomarán las siguientes entradas: lista de actividades a las cuales serán asignados los recursos, los atributos de las actividades que determinen el alcance de sus tareas así se determinaran mejor los recursos, los factores ambientales y los activos de los procesos.

⁴ Ibídem



En cuanto a las herramientas y técnicas aprobadas para su uso se encuentran los juicios de expertos que aportaran criterios objetivos a la hora de asignación de recursos y se evitará la toma de colchones, análisis de alternativas y el software de gestión de proyectos alternos.

Estimación de la Duración de las Actividades

Para este proceso se usarán como entradas los atributos de las actividades, así como la lista de actividades sometidas a duración del proyecto, el registro de riesgos, la estimación de los recursos de cada una de las actividades, los factores ambientales y los activos de los procesos de la organización. Esta estimación deberá hacerse de manera progresiva, en función de la calidad y cantidad de los datos disponibles.

Se usarán como herramientas los archivos del proyecto y el conocimiento del equipo del proyecto. Asimismo, se deberán estimar las duraciones de acuerdo con el método de estimación por BOTTON- UP. y se usara el juicio de expertos como herramienta complementaria.

Las siguientes actividades son parte de la ruta Crítica:

1. Planificación de Fases.
2. Análisis Ejecutivo del Estudio de Obra
3. Adquisiciones
4. Análisis de Distribución de Servicios
5. Inicio de Adecuación
6. Instalación
7. Adecuación



GESTIÓN DE COSTOS

En este proceso se establecen “las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto”⁵. El objetivo es tener una guía clara y más específica sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo.

Para la estimación y la gestión de los costos se tomarán en cuenta:

- a) Los detalles de las actividades contenidas en la línea base del alcance y en el enunciado del alcance del proyecto.
- b) Los momentos en que se incurrirá en el gasto contenidos en La línea base del cronograma
- c) El resumen del presupuesto, a partir del cual se desarrollan los costos detallados del proyecto contenido en el Acta de Constitución del Proyecto.
- d) Otra información contenida en la planificación como programaciones, riesgo y comunicaciones.

Elaboración del Presupuesto y estimación de costos

El paquete de actividades obtenido de cada “responsable” por entregable, también será desagregado en detalle para obtener mayor precisión del presupuesto definitivo. El único paquete que será diferente será el nombrado como Gestión del PM, que tiene un monto final ya aprobado.

El juicio expertos de los asesores de la Junta Directiva de Let&Co así como el Departamento financiero, consideran tomar en cuenta el cálculo de la reserva de contingencia a través de la estimación del Segundo Nivel de los entregables de la EDT, así como la estimación de costos tomando en cuenta las diversas restricciones que de manera Gradual podría tener el proyecto.

⁵ Ibídem



Control y seguimiento- medición del desempeño

El control y seguimiento del presupuesto será constante y se expondrá en cada Reporte de Avance, cada vez que se apruebe una adquisición o un pago se hará teniendo como referencia la última línea base aprobada.

Los certificados de las empresas contratistas serán mensuales y se registrará en planillas asignadas para ir construyendo la información necesaria.

El control del desempeño se hará mensualmente según la Gestión de Valor Ganado (EVM), la cual es “es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto ⁶”

Los índices SPI y CPI podrán tener una tolerancia ± 0.05 puntos para considerarlo dentro del rango “1” y por lo tanto estar dentro de los valores deseados.

⁶ Ibidem



GESTIÓN DE LOS RIESGOS

En la Gestión de Riesgos se incluyen la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto, con la finalidad de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

Para mitigar los riesgos ya identificados o “riesgos conocidos” la Junta Directiva y el Departamento financiero estimaron la designación de una Reserva de Gestión para hacer frente a estos acontecimientos, mientras que aquellos que surjan de manera inesperada se le asignará una Reserva de Contingencia, siempre buscando que ninguno se materialice.

Herramientas y Técnicas

En primera instancia se obtendrá información y asesoramiento por parte de todos los participantes del proyecto, a través de reuniones coordinadas por el PM, en las cuales se desarrollarán Tormentas de Ideas para exponer la identificación y análisis de cada riesgo y su impacto, así como también recomendaciones de mitigación.

Si fuese necesario, se pudiera recurrir a La técnica Delphi para lograr “un consenso de expertos”⁷, considerado como técnica alternativa.

Una vez obtenida la mayor información posible, se genera una estimación de las desviaciones en tiempo y probabilidad de ocurrencia, para determinar costos destinados a la reserva de contingencia.

Con dicha información el equipo del proyecto tendrá las herramientas necesarias para generar una matriz de “riesgos conocidos”.

⁷ La Técnica Delphi consiste en la participación de expertos en riesgos de forma anónima. Un facilitador utiliza un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes del proyecto. Las respuestas son resumidas y posteriormente enviadas nuevamente a los expertos para recabar comentarios adicionales. En pocas rondas de este proceso se puede lograr el consenso. La técnica Delphi ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias indebidas en el resultado. Guía del PMBOK. Pág. 323



Los cambios que pueda generar la materialización de riesgos se actualizarán en cada línea base a través de cada solicitud de cambio, así como también con un nuevo riesgo identificado.

El responsable principal de la gestión de riesgos queda a cargo del PM, quien tendrá la potestad de realizar nuevas reuniones de consulta, si así lo considera.

Toda nueva información que se obtenga de estas reuniones o posibles cambios se incluirán en el reporte informativo Semanal.

Priorización de Objetivos

El plan de Riesgos va de la mano con la respuesta que se determinará para cada uno de ellos, tomando en cuenta que generará un impacto en los objetivos del proyecto. Con la finalidad, de buscar una respuesta adecuada a los intereses de Let&Co se definirá la prioridad de los objetivos en orden de importancia (como ya se estipuló en el Acta constitutiva) de mayor a menor:

- 1- Alcance
- 2- Tiempo
- 3- Costo

Matriz de Probabilidad de Impacto

La Matriz es un registro cuantitativo y cualitativo, utilizada para priorizar el análisis o acción posterior e los riesgos, en el que se evalúa y combina la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, sobre los objetivos del proyecto.

Esta incluye los siguientes criterios (ver anexos Matriz completa):

- 1- Identificación del riesgo.
- 2- Valoración del Riesgo.
- 3- Tipología “amenaza” u “oportunidad”.
- 4- Impacto en los objetivos (alcance, tiempo, costos)
- 5- Probabilidad de ocurrencia y de impacto.
- 6- Valoración del riesgo y respuesta.



Ponderación de la probabilidad

Probabilidad de Ocurrencia			
Escala cardinal	Escala porcentual	Descripción	probabilidad puntuación
Muy alto	80% +	es muy probable que el hecho se presente	0.9
alto	50% < 70%	es probable que el hecho se presente	0.7
medio	30% < 50%	es factible que el hecho se presente	0.5
bajo	10% < 30%	es poco probable que el hecho se presente	0.3
muy bajo	< 10%	es improbable que el hecho se presente	0.1

Ponderación de la Valoración del impacto

DEFINICIÓN DEL IMPACTO POR OBJETIVOS DEL PROYECTO				
	Objetivos del proyecto	Alcance	Tiempo	Costo
	Escalas			
Muy alto	0.9	modificación total del alcance del proyecto, el entregable debe ser replantado definitivamente	la duración total de las actividades del proyecto se vera incrementada en de 3 a 4 semanas	incremento del costo total del proeyecto en un 10%
alto	0.7	defectos semi-permanentes en el entregable final del proyecto	aumento de 2 o 3 semanas y medio la duración del proyecto	incremento del costos entre un 5% y 10%
medio	0.5	acote poco parcial del alcance del proyecto	incremento en 1 o 2 semanas la duración del proyecto	incremento del costo entre 2% y 5%
bajo	0.3	reducción menor del alcance en entregables secundarios	incremento de 2 semanas en la duración total del proyecto	incrmiento entre 1% y 2% del costo total
muy bajo	0.05	No reduce de manera representativa el alcance del proyecto	incremento de <2 semanas de la duración total del proyecto	aumento del costo casi insignificante

IMPACTO \ PROBABILIDAD	0.05	0.3	0.5	0.7	0.9
0.9	0.05	0.27	0.45	0.63	0.81
0.7	0.035	0.21	0.35	0.49	0.63
0.5	0.025	0.15	0.25	0.35	0.45
0.3	0.015	0.09	0.15	0.21	0.27
0.1	0.005	0.03	0.05	0.07	0.09



Valoración del riesgo y respuesta

Es un valor cuantitativo que se obtiene del producto de la ponderación de la probabilidad del impacto con la ponderación del valor del impacto.

Valoración del Riesgo		Respuesta
Alto	Hasta 0,81	Se identifica y cuantifica el desvío en las líneas bases, enfocándose en primera instancia en la de Alcance y Costos, para luego optar por mitigarlo o transferirlo y así lograr transformarlo a "Riesgo medio o bajo".
Moderado	Hasta 0,27	Se generan planes de respuesta para mitigar el riesgo (ver actividades y roles) su ocurrencia e impacto. Queda a criterio del PM ejecutar los planes de acción.
Bajo	Hasta 0,07	No se generan planes de mitigación o planes de respuesta al menos que el riesgo se transforma en problema. Se mitiga (ver actividades y roles)



GESTIÓN DE LA CALIDAD

A continuación, se presenta los procesos y actividades que forman parte de las actividades ejecutados por Let&Co para establecer las políticas de calidad, así como los objetivos y las responsabilidades en esta materia establecidos, a fin de que el proyecto cumpla con la Apertura de las Oficinas comerciales de la Sede de Let&Co en Argentina.

El objetivo es gestionar la calidad del proyecto, así como la de sus entregables, utilizando los siguientes documentos como referencia:

Para gestion del Proyecto:

- PMBOK, Project Management Body of Knowledge.
- Business Case del Proyecto
- Acta Constitutiva del Proyecto
- Planes de Gestión del Proyecto

Para el Estudio de Obra de la Oficina de Dirección de Proyectos:

- Reglamento para la conexión eléctrica y nuevos suministros para en CABA.
- Código De Ordenamiento Urbano del Municipio de Vicente Lopez, Ordenanza 3844 y el Ordenanza 4521.

Para la instalación de oficina:

- Ordenanza 5644 del código de ordenamiento Urbano del Municipio Vicente Lopez.
- Código de Edificación de Vicente Lopez.
- Código Civil y Comercial de Argentina.
- Art. 1º de la Ley N° 2.287, BOCBA 2641 del 09/03/2007.

Para la adecuación y distribución:

- Código de habilitaciones de la Ciudad de Buenos Aires
- Infraestructura Y Equipamiento Urbano- 8.5.3 Normas Generales- CABA.
- Contratos realizados.



Control de calidad

Los controles de calidad se establecen para verificar y evaluar cada entregable generado por los procesos de un proyecto, comparándolo con la expectativa inicial.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	AUDITORIA	REVISIONES	APROBADOR	HERRAMIENTA	REGISTRO
Aprobaciones Hito 1 y 2	Garantizar que el plan de proyecto cumpla con los requerimientos del cliente	Al cierre de cada fase	Al inicio y al final de cada fase se revisará con la finalidad de que se cumplan lo estipulado en el Plan de Gestión	Junta Directiva de Let&Co	Hojas de verificación	Minuta de aprobación en reunión
Aprobación (cierre de fase 3)	Verificar que todas las actividades se hayan finalizado según los planes de gestión del proyecto	Al final del Proyecto				Recepción de Acta de aprobación
Diseño y gestión de adecuación	Asegurar que el proyecto, la documentación y la ejecución cumplan con las normativas vigentes, así como garantizar que las entregas de materiales y otros se realicen de acuerdo a lo previsto	Durante la aprobación ejecutiva.	Revisión del entregable	Director de Obra - Equipo PM- Junta Directiva Let&Co	Diagrama de control	Carpeta de planos aprobados, reporte de compras aprobado.
Contrataciones	Garantizar que la contrataciones se realicen de forma eficiente y eficaz y estén acordes con los requerimientos	Antes de cerrar y firmar contratos	Verificación de que se cumpla con todas las formas y fondos previstos bajo la Ley.	Departamento de legales de Let&Co – Director de Obra- Jefe de Obra- Equipo de PM	Hoja de Verificación	Contratos aprobados y firmados por Let&Co
Inicio de Obra Civil	Se deberá verificar, controlar y supervisar el correcto hacer de todas las actividades de construcción y montaje asegurando que se haga de modo coherente con la documentación ejecutiva y los pliegos de contratación.	Diariamente el Director de Obra hará revisiones del avance y la manera de realizar las actividades. Así como, semanalmente el equipo de Proyecto se establecerá una reunión de coordinación de obra con todos los involucrados internos de las actividades.		Director de Obra	Listas de verificación e Inspecciones	Reporte de instalación y montaje firmado por el Director de Obra.
Adecuaciones				PM		



Criterios de Aprobación

Los criterios de aprobación en este proyecto permiten verificar los responsables directos de los entregables principales, facilitando así la futura comunicación.

Entregable	Responsable	Aprobador	Criterios de Aprobación
Actas de Análisis Ejecutivo	PM	Junta Directiva	Sus entregables deberán cumplir con los requerimientos de negocio estipulados por la Junta Directiva, por lo que su aceptación queda supeditada al conocimiento y las reglas sugeridas por los asesores de Let&Co en esta materia para el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Junta Directiva, así como de los requisitos necesarios para las futuras habilitaciones y permisos de todos los entes involucrados.
Estudio de Obra	Director de Obra Civil	Junta Directiva	Durante las reuniones con la Junta Directiva se especificarán los requisitos a cumplir por el proyecto de obra de instalación. No se aprobará si no cumplen las exigencias de los entes de regulación de habilitación, servicios o materiales necesarios para el funcionamiento de la Oficina.
Reportes de Instalación	Representante de Empresa Contratista Instalación	Director de Obra	Los trabajos de instalación y adecuación deberán hacerse sin excepciones bajo la documentación del Estudio de Obra (pliego y planos) entregados por el Director de Obra. Para cada caso especial, el pliego de ejecución contendrá los desvíos máximos posibles y las especificaciones técnicas y materiales que cada entregable debe cumplir.
Reporte de Adecuación	Representante de Empresa Contratista de adecuación y Diseño	PM	



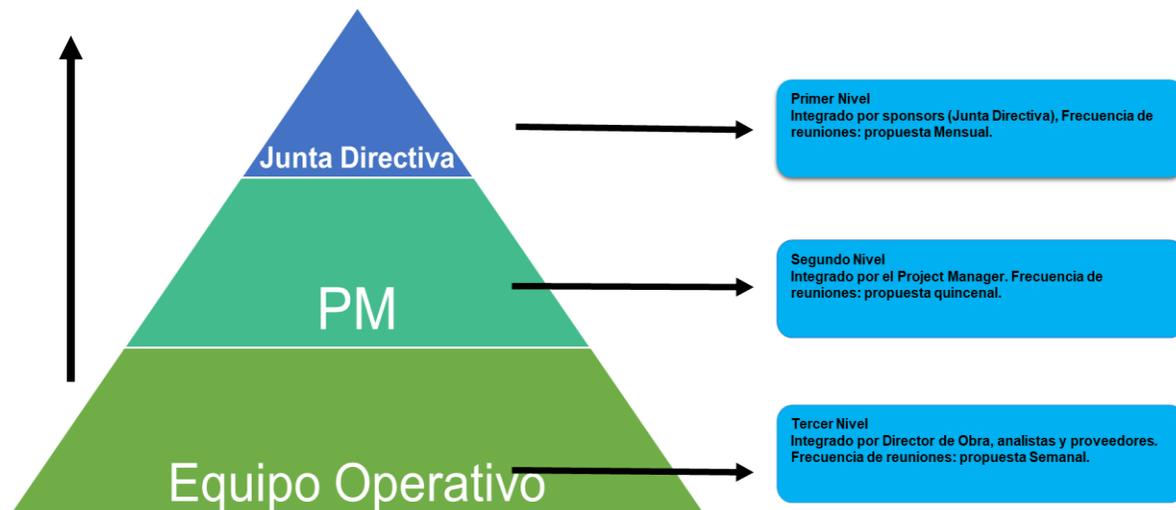
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

A continuación, se expondrá el proceso de cómo se llevarán las comunicaciones dentro del Proyecto las cuales son “la base de las necesidades, los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles”.

De acuerdo con los procesos llevados a cabo en los Proyectos de Let&Co, se definirán dos fases en la comunicación:

1. Comunicación entre el equipo de Proyectos (dirigido por el PM) e interesados de éste, la cual se estipula en el Acta Constitutiva en primera instancia y luego se desarrollará más adelante.
2. Comunicación entre los diferentes interesados entre sí, la cual no está gestionada directamente por el Equipo del Proyecto, pero toda la información final deberá ser transmitida al PM a través de los responsables de cada actividad.

Asimismo, se tomará en cuenta que, en los tres niveles de comunicación siguiente, siempre ésta se tramitará de manera ascendente.





Se tomará en cuenta dos tipos de comunicación:

1. Electrónica: La cual comprenderá aquellas que se envíen o reciban por medios electrónicos (emails). En este caso el equipo de Proyecto cuenta con un SharePoint interno de la Organización, denominado "Let&Co Buenos Aires-comunicaciones" (con subdivisiones específicas denominadas: "Dirección Ejecutiva"; "RRHH"; "Técnico"; "Seguimiento") que servirá para dejar registro de aquello que se considere importante de manera virtual y en caso de que se tenga que hacer entrega física se imprimirá y registrará en formato PDF.

Se tomará en cuenta la zona horaria de México City -3HRS para la comunicación virtual, (incluidas las reuniones-conferencias en línea) debido a que las oficinas principales se encuentran en esa ciudad.

- Su formato de registro será el siguiente:

"DD-MM-AA/ PM-VA- Minuta de seguimiento". Día – Mes – año/ Cargo-
Iniciales-asunto.

2. Analógica- formato físico: serán aquellas que contengan registros de aprobación o de recibido como firma, sellos, etc., Se registrarán con un criterio de recibido igual al anterior (con subdivisiones específicas denominadas: "Dirección Ejecutiva"; "RRHH"; "Técnico"; "Seguimiento") siempre manteniendo la fecha del documento como guía de orden (reciente- antigua).

Los recursos asignados para las actividades de comunicación virtual, no se toman en cuenta como parte del Proyecto ya que se utilizaría el SharePoint de la empresa el cual ya tiene un presupuesto global establecido.



Comunicación gestionada por el Equipo de Proyecto:

Entregable	Periodicidad	Descripción	Destinatario
Minutas	Al finalizar cada reunión	Se describirá: temas tratados, con lo más relevante, temas abiertos, cerrados, definiciones, o acuerdos. Luego de la reunión, con máximo 24 hs de demora, se enviará vía email, en formato PDF. De no haber alguna observación pasadas 24 hs de su envío se considerará aceptada. Si hubiera algún tipo de decisión que afecta a otros no participantes de la reunión, surgirá a partir de la minuta una notificación a los interesados.	Participantes de la reunión.
Reporte de estatus semanal	Semanal (lunes- a las 8Hs)	Recopilación de la información que cada responsable de equipo de proyecto deberá haber entregado al Equipo de PM, hasta el viernes a las 15Hs de la semana anterior. La información contenida incluirá el avance del proyecto a través del porcentaje de cumplimiento de las tareas, entregables, issue y manejo de riesgos identificados. riesgos identificados y solicitudes de cambio. Asimismo, recordatorios de requerimientos mandatorios o sugerencias (aquellas que convendría cumplir) y pedidos de cambios. Se enviará por vía email, en formato PDF. Si al pasar 24Hs de su entrega no hay observaciones se considera aceptada.	Junta Directiva, responsable de cada área, asesores, contratistas.
Reporte de estatus mensual	Primer Lunes de cada mes	Se incluirá la actualización y estado de todos los entregables (incluye alcance, tiempo, costos, issues y riesgos). Así como cualquier modificación que se haga necesaria del plan de proyecto. Su aprobación permitirá el avance del proyecto. Se enviará por mail, en formato PDF. Si no hubiera observaciones se considera aceptada.	Junta Directiva
Notificaciones	Cuando se requiera	Información que se le entregara a los interesados sobre incidentes resueltos y cambios aprobados o algún tema de interés grupal.	Interesados
Modificaciones de planes	Cuando se requiera	Si hubiera alguna modificación en las líneas base cuyo impacto sea mayor al 5% se deberá informar a la Junta Directiva con carácter de inmediatez: indicando motivo del cambio, objetivo impactado, desvío producido.	Junta Directiva



Comunicación No gestionada por el Equipo del Proyecto:

Se realizará a través de una Comunicación interactiva entre los Representantes contratistas-asesores y sub-equipos, ya que se necesita que la información sea comprendida por el receptor de manera específica y efectiva, esto incluye reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, videoconferencias, etc. No obstante, se estipula bajo contrato, que la siguiente comunicación de carácter formal que realice cualquier responsable de área a sus subalternos se transmita con copia al PM de recibido.

Entregable	Periodicidad	Descripción	Destinatario
Minutas	Luego de cada reunion	Se describirá: temas tratados, con lo más relevante, temas abiertos, cerrados, definiciones, o acuerdos. Luego de la reunión, con maximo 24 hs de demora, se enviará vía email, en formato PDF.	Participantes de la reunión.
Reporte de órdenes y servicio	Semanal	Será el medio de registro que lleve el Director de Obra para el manejo de la instalación y adecuación, en la que se dejará constancia de las instrucciones de obra y se firmará un recibido por el el Representante de Empresa.	Participantes en la Obra civil



Comunicaciones Globales del Proyecto

	Descripción o motivo	Entregable	Nivel de Detalle	Tipo de Comunicación	Frecuencia	Responsable	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Divulgación de información
Kick Off	Brindar información sobre del proyecto, sus Objetivos, Alineación Estratégica, el Equipo del proyecto y sus Roles, a utilizar, el Cronograma Macro, y otros temas que se consideren pertinentes, con el objeto de generar una visión compartida y compromiso de los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Acta constitutiva 	Alto	Formal	Solo un vez	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva Let&Co • Equipo de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión presencial • Documento impreso PDF - se enviara a la gerencia via email 	Cerrada
Reunión de Estudio de Obra	Planificación detalla del proyecto alcance, costo, tiempo, calidad, RRHH, riesgo y adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Documento • Acta Aprobación 	Alto	Formal	Semanal hasta entrega	PM		<ul style="list-style-type: none"> • Reunión remota • Documento digital PDF via email 	Cerrada
Reunión de Actualización de Línea Base	Revisión y actualización de las líneas base cuando se vean impactados	<ul style="list-style-type: none"> • Documento • Acta Aprobación 	Alto	Formal	Cuando se requiera	PM		<ul style="list-style-type: none"> • Reunión presencial • Documento digital PDF via email 	Confidencial
Reunión de Coordinación del Equipo	Coordinación de actividades del proyecto, asignadas a los miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta • Reporte de Asignación 	Medio	Formal	Quincenal	PM		<ul style="list-style-type: none"> • Reunión remota • Documento digital PDF via email 	Confidencial
Reuniones de Avance y Seguimiento	Información acerca del progreso del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta • Reporte de avance 	Medio	Formal	bimestral	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva Let&Co • Equipo de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión remota • Documento digital PDF via email 	Confidencial
Reuniones Ejecutivas	Informar al nivel gerencial sobre la evolución del proyecto y su registro de riesgos, como así también gestionar la toma de decisiones críticas en el caso de ser necesario.	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta • Informe de Estado del Proyecto. 	Alto	Formal	Mensual	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión presencial • Documento digital PDF via email 	Cerrada
Notificaciones	Información que se le entregara a los interesados sobre incidentes resueltos y cambios aprobados.	Acta impresa	N/A	Informal	Cuando se requiera	PM	Todos	Email o formato de acta impresa	Abierta
Reporte instalación y adecuación.	Reporte con información especializada	Formulación de alternativas y programa de investigaciones básica	Alto	Formal	Cuado finalicela fase	RRHH	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Documento digital PDF vía email 	Cerrada
Reunión de Cierre del Proyecto	Cierre formal del proyecto	Informe de performance, métricas, actas de aceptación, archivo final del estudio de pre factibilidad	Alto	Formal	Una sola vez al final del proyecto	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión presencial • Documento digital PDF vía email 	Cerrada



GESTION DE LOS INTERESADOS

Información de identificación		Información de evaluación					Clasificación de los interesados			
Grupo de interés	Rol en el proyecto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Partidario / Neutral / Reticente	Estrategia	Interrelaciones interesados
Let&Co y Equipo del Proyecto	Sponsor y Manager resp.	Empresa consultora	Apertura de Oficinas sede Buenos Aires	Alto	Alto	Todo el proyecto	Interno	Partidario	Reuniones de acuerdo al plan de gestión de comunicaciones	N/A
Personal parte de los distintos departamentos Let&Co	Empleados Let&Co	Respeto por parte de jefes y clientes Contratación legal Remuneración acorde al cargo	Recibir su pago Ambiente de trabajo adecuado	Alto	Medio	Todo el proyecto	Internos	Partidario	Plan de Gestión de comunicaciones	Su participación es fundamental para la Gestión del PM
Personal y Empresas contratadas para la gestión de Instalación, adecuación y diseño	Ejecutores de obra	Respeto por parte de jefes y clientes Contratación legal Remuneración acorde al cargo	Recibir su pago Ambiente de trabajo adecuado	Alto	Alto	Periodo de adecuación, instalación y diseño de la oficina.	Internos	Partidario	Seguimiento cercano a las labores mediante reuniones semanales.	N/A
Empresas interesadas en Gestión del Medio Ambiente	Clientes	Obtener una opción en Argentina de la oferta de consultoria de Let&Co	Tener una empresa con experiencia en Gestión del medio ambiente empresarial	Bajo	Alto	Post apertura	Externos	Partidario	Generada por Let&Co luego de la apertura de la Oficina.	Se relaciona con el Sponsor
Oficinas vecinas (en el edificio) y vecinos de la zona.	Entorno	No generación de ruido u otros comportamientos molestos durante el Proyecto.	No ver afectada su desenvolvimiento diario en el edificio	Medio	Alto	Etapas de instalaciones, adecuación y diseño. Así como en la apertura.	Externos	Reticente	Reuniones para divulgar el proyecto y desarrollo de estrategias de mitigación ante inconveniente.	N/A
Proveedores y aliados comerciales	Proveedores	Recibir el pago por sus servicios/productos en tiempo y forma	Construir una relación a largo plazo con el cliente	Medio	Medio	Todo el proyecto	Externos	Partidario	Reuniones pre compra y feedback post servicio	N/A
Modelos similares de consultoria en la ciudad	Competencia	No disminuir ventas	Mantener sus clientes	Medio	Alto	Post lanzamiento	Externos	Reticente	Generada por Let&Co una vez que finalice el proyecto	N/A
Organismos de aprobación, habilitación, control, etc.	Entidad regulatoria	Cumplimiento regulaciones vigentes Pago de registros y permisos necesarios	Realizar una gestión adecuada a las normas	Alto	Bajo	Inicio del proyecto (permisos)	Externos	Neutral	Gestionar permisos con tiempo para tener margen de maniobra Contar con asesor legal para el tramite de todos los permisos y registros	N/A



GESTIÓN DE CONTRATACIONES

En el siguiente documento se expondrá a manera de simulación las decisiones sobre las adquisiciones en el proyecto, se identificarán los proveedores potenciales. Asimismo, más adelante se mostrarán entregables en forma de Contratos que simularán el proceso de respuesta de efectuar la adquisición, así como su monitoreo, cambios o correcciones en la ejecución.

El proceso de cierre de contratos en este proyecto se efectuará una vez culminada la actividad prevista.

Los entregables del proyecto serán contratados y subcontratados en los paquetes del segundo y tercer nivel de la EDT respectivamente y dependiendo del entregable, y desagregados a partir del primer nivel.

Entregables según EDT:

1.0 Apertura de Oficinas Comerciales de Let&Co

1.1 **Gestión PM:** Contratado

1.2 **Estudio de Obra:** Contratos hasta el tercer nivel- subcontratos 4 nivel

1.3 **Instalación de Oficina:** contrato segundo nivel

1.4 **Adecuación y Distribución:** contrato hasta segundo nivel

Los paquetes de trabajo o actividades se manejarán administrativamente por separado y a cada uno de ellos les corresponderá un contrato individual, es por ello que se prevé que una misma empresa contratista pudiera tener más de un contrato dentro del proyecto. Asimismo, se hace consideración que el PM pueda realizar más divisiones en los paquetes de trabajo según la necesidad, siempre y cuando se comunique y apruebe apropiadamente a la Junta Directiva.

Dentro de los parámetros definidos en el plan se encuentran los siguientes:

- Definición del tipo de adquisición: Compra directa o licitación.
- Procedimiento para la adquisición.



- Matriz de ponderación para la selección y evaluación de proveedores y propuestas.
- Tipo de Contrato: Precio Fijo o Tiempos y Materiales.

Tipos de Adquisición

Dentro de los tipos de adquisición, para el siguiente plan se entenderán los siguientes:

Los relacionados a la compra directa (contrataciones menores) y a la licitación (contrataciones mayores).

- Compra Directa: La compra directa será el tipo de adquisición empleado para aquellas “contrataciones menores” que no superen el 10% de la cantidad total del producto, material y/o insumo a adquirir, o que no superen un 15% del valor total a comprar durante el año corriente.
- Licitación: Las licitaciones será el tipo de adquisición empleado para aquellas “contrataciones mayores” que superen el 20% de la cantidad total del producto, material y/o insumo a adquirir, o que superen un 15% del valor total a comprar durante el año corriente.

La oferta de cada empresa contendrá:

1. Definición de costo (presupuesto)
2. EDT con, mínimo, 2 niveles de desagregación del entregable licitado.
3. Cronograma de actividades haciendo referencia a la secuencia de tareas que no pertenezcan a ese entregable (otros subcontratos)
4. Supuestos, restricciones y riesgos identificados que la empresa considere, así como todas aquellas observaciones que crea necesarias a fin de que lo ofertado pueda llevarse a cabo.

Procesos para la Adquisición

El proceso por el cual se adquirirán los productos y contratarán los servicios necesarios para llevar a cabo el presente proyecto estará dividido en dos fases, siendo la planificación la fase inicial y la conducción la fase final.



Planificación

1. Reunir antecedentes: Se solicitará un reporte a la Oficina de Adquisiciones de la empresa, avalado y aprobado por la Junta Directiva Let&Co en el que se describen datos, procesos y contratos ya ejecutados por la empresa en otros proyectos, lo que permitirá definir posibles candidatos a partir de la experiencia previa que se ha tenido en la contratación de diversos proveedores.
2. Definición de requerimientos: A partir de la experiencia previa obtenida por la empresa en contratación de proveedores y tercerización de servicios se redefinirán los objetivos y requerimientos necesarios para focalizar la búsqueda hacia el área requerida, permitiendo así un proceso más ágil y efectivo. Basándose asimismo en los atributos gerenciales, técnicos, monetarios, calidad y antecedentes de cada uno de los preseleccionados.
3. Preparación de los contratos: el Departamento Legal de la empresa trabajará junto con cada "Responsable" de área del proyecto en los contratos propios de cada actividad, teniendo siempre en cuenta su alineación a la política de contratos de Let&Co y contando singularmente con la aprobación de la junta directiva.

Conducción

1. Interacción con los potenciales proveedores: Se les dará a conocer a todos los posibles proveedores la intención que tiene el proyecto de adquirir sus productos o servicios. Asimismo, se les hará saber los requerimientos necesarios y atributos de sus productos para ser considerados dentro de la oferta como posibles candidatos
2. La comunicación con los proveedores: Se establece un plazo no mayor a 60 días anteriores a la contratación del producto y/o servicios.
3. El canal de comunicación: El contacto con los proveedores se hará siempre vía internet publicada en la página web oficial la empresa a fin de que las empresas interesadas puedan acceder a la información de esta.



4. Request for Proposal (RFP)/ Request for Quotation: En contrataciones menores siempre se exigiera una RFQ, ya que no se requerirá que los proveedores envíen una propuesta en general. Para licitaciones o Contrataciones mayores si se requerirá una RFP con los debidos antecedentes del proveedor.
5. Recepción de Propuestas/ofertas: En cada uno de los pliegos respectivos de las contrataciones ya sean mayores o menores, se dejará constado la fecha límite de presentación de ofertas.

La propuesta se deberá llevar en papel y de manera física y personal. Se hará apertura pública y de libre asistencia, en donde los oferentes podrán ser testigos del inicio de la evaluación. En este paso se dejará de constancia el acta de apertura de la respectiva licitación.
6. Evaluación de Propuestas/Ofertas: Estas se evaluarán en función a los estipulados en la Matriz de evaluación, que se desarrollara a continuación:

Matriz de Ponderación Para La Selección y Evaluación de Proveedores y Propuestas.

Criterios De Pre-Selección

Tiempo: Con un total máximo de 10 Puntos.

Calidad: con un total de 8 puntos.

Antecedentes: Con un total máximo de 5 puntos.

Precio: Con un total máximo de 4 Puntos

Puntaje (%)	Clasificación	Ponderación
17- 19	Muy buena	10
12-16	Buena	6
1-12	Mala	3

- Muy buena: Cuando no se ha detectado ningún incumplimiento de especificaciones y bases establecidas durante el período evaluado y se considera que la propuesta tiene un valor agregado al proyecto.



- Buena: Cuando los cumplimientos y especificaciones se encuentran dentro del estándar esperado.
- Mala: Cuando los cumplimientos y especificaciones no cumplen con lo requerido por el Proyecto.

Bases preliminares en los criterios de Selección

Tiempo:

Se realizará una comparación entre la EDT entregada por el proveedor, así como del Cronograma de actividades y el Cronograma establecido en la Gestión de Proyecto, a fin de verificar si es compatible y beneficia al cumplimiento del Proyecto.

Antecedentes:

- Veracidad de la información. Se valorará la relación administrativa con la empresa en la calidad de sus ofertas, a fin de seleccionar las ofertas más reales y confiables.
- Apoyo técnico. Se estimará el nivel de cumplimiento por parte de las empresas al momento de solicitar servicios o consultas técnicas luego de la adjudicación, en caso de que la situación lo requiriera.
- Plazos de entregas. Medición enfocada al grado de cumplimiento que tenga el proveedor de acuerdo con los plazos fijados. Se controlarán todas las entregas (totales o parciales), en conjunto con los remitos y/o facturas de cada adjudicatario, constatando que coincida con la fecha real.

Precio:

Se tomará en cuenta con mayor aceptabilidad aquellos costos ofertados que contengan un precio final relacionado al producto. También se tomará en cuenta aquellos que plantean un 10% de costo menor al equivalente del valor estándar del producto y/o servicio.



Calidad del Producto:

1. Se valorará la capacitación en metodología de dirección de proyecto
2. Se estimará el nivel de cumplimiento por parte de las empresas que proveerán ajustándose a lo solicitado.
3. Se deberá presentar informe con especificaciones técnicas para cada insumo.

Tipos de Contrato

Para llevar a cabo el proceso de contratación de productos y/o servicios el proyecto se regirá de acuerdo con dos tipos de contrato.

1. Precio Fijo. Esta clase de contratación será utilizada en todas aquellas operaciones en las cuales se deba seleccionar un proveedor para la compra de un producto o la tercerización de un producto, como es el caso de lo planteado en el Estudio de Obra. El precio fijo será empleado ya sea en compras directas o licitaciones, con lo cual se logre blindar al proyecto ante cambios futuros en los precios de materiales, insumos, productos o servicios requeridos, en especial cuando la inclusión de los productos en el proyecto es en una fase posterior a la contratación.

Tanto el pliego de licitación como el pliego de contrato tendrán la siguiente información

- Pliego de requisitos: compendio de los requerimientos legales y contractuales que el oferente, y luego la contratista, deben cumplir.
- Pliego de especificaciones técnicas generales y particulares: compendio de las normas y criterios de aceptación individual y característica de cada entregable.
- Carpeta de Documentación gráfica: conjunto de planos, gráficos, etc. que permita la correcta interpretación de lo que se va a realizar.
- Contrato base.

Las empresas contratistas deberán presentar certificados de avance quincenales que contendrán: EDT con porcentaje de avance de cada actividad, Certificado económico (donde se referenciará el avance de las actividades), cronograma actualizado



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Organización del Proyecto: Roles y Responsabilidades

El proyecto de Oficinas de Let&Co surge a partir de una estrategia Comercial interna, en este sentido, como empresa constituida tiene a su disposición diversos departamentos que gestionan espacios específicos del proyecto, entre los cuales se encuentran los siguientes:

En primera instancia se destacan los principales responsables que forman parte del Equipo de Dirección del Proyecto y cuyo rol es determinante para la consecución y finalización del mismo.

- 1- Junta Directiva Let&Co o Alta Gerencia: son las personas que representan el patrocinio de la empresa al proyecto, es el principal interesado en el éxito del proyecto, y por tanto aquellos que apoyan, soportan, y defienden el proyecto. Sus responsabilidades están orientadas a la aprobación del Plan general el proyecto, sus cambios y supervisar su Cierre de acuerdo a las expectativas.
- 2- Director del Proyecto: Es la persona que gestiona el proyecto designada por la Empresa para ser el principal responsable del éxito del proyecto, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos de éste, a fin de lograr los objetivos fijados. Tendrá dedicación exclusiva. Para el desarrollo del cargo usará habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y negociación, previamente certificadas por experiencia. Su oficina o lugar de trabajo será una oficina técnica en el mismo lugar de adecuación. Reporta directamente a la Junta Directiva Let&Co.
- 3- Asesores de Let&Co: son los expertos a los que la Junta Directiva consulta ante cualquier duda o toma de decisiones, en especial en temas fundamentales del proyecto como Costos, Riesgos y cambios en el Alcance. Son aquellos



profesionales escogidos por los ejecutivos que cumplen labores específicas para todos los Proyectos previstos por ser expertos en la materia.

En segundo nivel se toman en cuenta todos aquellos que forman parte del Equipo Ejecutivo del Proyecto, es decir serán los participantes que ejecutarán los trabajos que permitan el desarrollo durante el proyecto.

1. Director de Obra: será el responsable de conducir y asegurar que tanto el proyecto de instalación, adecuación y diseño de este cumpla los requisitos emanados por la documentación aprobada por parte de la Junta Directiva, asegurando especialmente que se cumpla el lineamiento que el PM indique sobre Costos y Cronograma con la menor desviación posible. Su rol será subcontratado por parte de la Empresa quien lo designará para supervisar y organizar los recursos utilizados a fin de cumplir con los requisitos exigidos por el contrato. Este líder reportará directamente al Director de Proyecto/PM.
2. Representante de Empresa contratista: serán aquellos empleados externos destinados por cada empresa contratista a reportar directamente al Director de Obra y que tendrá la misión de verificar, coordinar y organizar a sus subalternos encargados de la instalación, adecuación o diseño de las oficinas de acuerdo con contrato. Su reporte será continuo con el director de Obra y con el director del Proyecto y deberá reportar como se dijo anteriormente todo lo relacionado a tiempos, costos y cronograma de cada actividad.
3. Analista de Proyecto: La persona encargada de reunir las prioridades a tratar, para los requerimientos. Forma parte del equipo del Proyecto pero su rol no tiene poder de decisión sino más bien de soporte

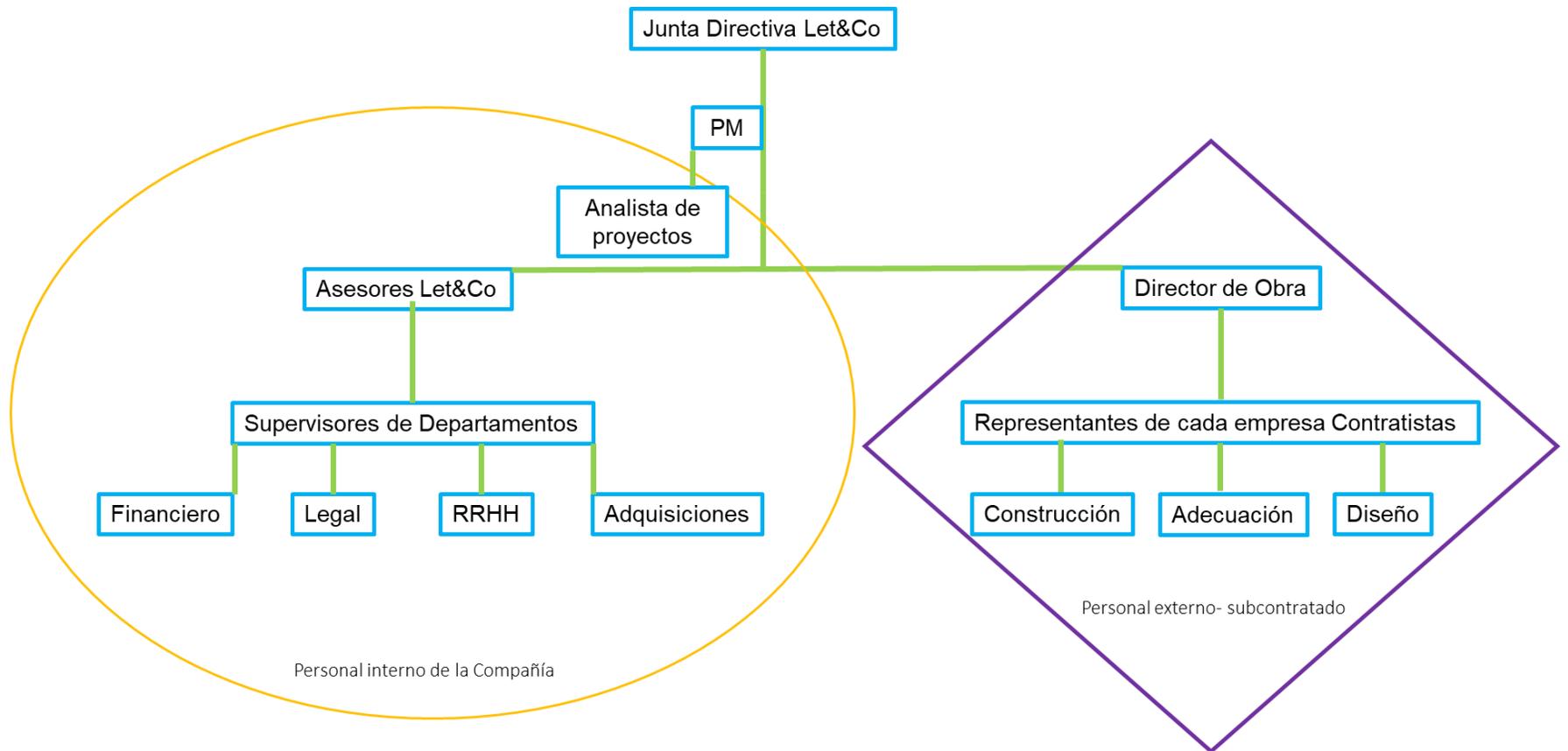
Asimismo, se toma en cuenta los diversos Departamentos de la Empresa que prestan sus servicios para el desarrollo del proyecto, de los cuales se tiene previsto la utilización de 1 por departamento.



1. Supervisor Financiero: Es la persona encargada de determinar los costos y presupuestos necesarios para llevar a cabo el proyecto, así como de hacer el seguimiento de éstos durante el proyecto junto con él PM.
2. Supervisor Legal: Es la persona que se encargará de los asuntos legales del proyecto como lo relacionado a la revisión de contratos, habilitaciones, permisos, entre otros.
3. Supervisor RRHH: Es la persona encargada de analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal interno para el Proyecto. Asimismo, llevará el registro de los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y entrega de contratos aprobados, liquidaciones de prestaciones sociales, al objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.
4. Supervisor Adquisiciones: es la persona encargada de gestionar las adquisiciones del Proyecto, ya sea de RRHH, proveedores, materiales, etc. Reportará directamente al Director de Obra y al director del Proyecto



Estructura de Desglose de la Organización (OBS)





**OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO**

**APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA**

LINEA BASE DE ALCANCE



Registro de Cambios

Fecha	Version	Descripción	Autor	Aprobación
	1	Linea Base de Alcance	PM	
	1.1	Avance	PM	



El Proyecto tiene como objetivo, la apertura de las Oficinas Comerciales de Let&Co en el Municipio de Vicente Lopez, Ciudad de Buenos Aires la cual comprende un espacio físico total de 375 metros cuadrados en su totalidad.

El Alcance del Proyecto se define de acuerdo a lo estipulado en el Plan de Gestión, partiendo de las fases e Hitos descritos en éste, los cuales describen el avance del proyecto hasta llegar a su objetivo y sus entregables.

En este sentido, el Alcance será considerado como admitido una vez aprobado el Estudio de Obra por parte de la Junta Directiva Let&Co.

Los antecedentes que se toman en cuenta para el Alcance se verifican en los siguientes documentos:

- Acta Constitutiva - Alcance del Proyecto, supuestos, restricciones.
- Plan de Gestión del Proyecto – Pla de Gestión de Alcance.

El proyecto tiene las siguientes exclusiones:

- La Compra del espacio físico: la Oficina es propiedad de la Empresa, acción gestionada antes del proyecto por parte del Departamento de Adquisiciones.
- El funcionamiento de la oficina después de su puesta en marcha: Todo lo relacionado a la puesta en marcha como lugar de trabajo y su mantenimiento posterior al Proyecto no forma parte del proyecto.
- La contratación de empleados de la oficina (RR. HH post inauguración): La contratación o búsqueda de nuevos empleados de la Empresa que desarrollen sus actividades laborales en las nuevas oficinas, así como su contratación no forman parte del proyecto.
- La publicidad o acciones de mercadeo de la nueva sede Let&Co en Argentina: La información proporcionada a los nuevos y antiguos clientes, así como a los empleados actuales de la empresa, sobre la nueva Sede no forma parte del Proyecto.



Entregables Esperados.

1. Acta de Plan aprobado previo análisis ejecutivo
2. Actas de Evaluación
3. Estudio de Obra
4. Análisis Ejecutivo
5. Designación de Tareas
6. Análisis de Construcción y Adecuación
Documentación de Obra (Presupuestos Aprobados, Carpeta de Ordenes y Servicios, Carpeta de Habilitaciones y licencias y Contratos definitivos y aprobados)
7. Instalación de Tuberías.
8. Instalación de Baños
9. Instalación de piso.
10. Instalación de Servicio eléctrico, ventilación y ambiente.
11. Pintura y Ornamentación.
12. Montaje de muebles de oficina, enseres de decoración y bienestar en Areas comunes
13. Inclusión de equipos de cómputo en espacios destinados.
14. Inventario Final
15. Acta de Cierre



Supuestos

En la planificación del proyecto se asumen que se cumplirán los siguientes supuestos:

Ref.	Supuestos	Descripción
2.01	Espacio físico previsto tiene las características previstas para el proyecto.	El Departamento de Adquisidores de Let&Co realizó un estudio previo para la compra del espacio destinado para la Oficina Comercial, en relación con las características de tamaño y forma que la Junta Directiva busca alcanzar.
2.02	El equipo de proyecto permanecerá a dedicación exclusiva de los objetivos hasta el cierre del mismo.	El equipo del proyecto provenientes de la casa matriz en México (extranjeros) tendrán una dedicación exclusiva hacia el proyecto en Argentina (tiempo-espacio) durante todo el ciclo de vida del proyecto.
2.03	El personal de Obra y habitabilidad del espacio físico cumplirá con el contrato.	Con asesoría del departamento jurídico de Let&Co se establecerá un contrato que proteja los intereses de la empresa, con restricciones y tiempos de cumplimiento específicos para que no se afecte el proyecto en ninguna de sus prioridades (Alcance- Costos y Tiempo)



Restricciones

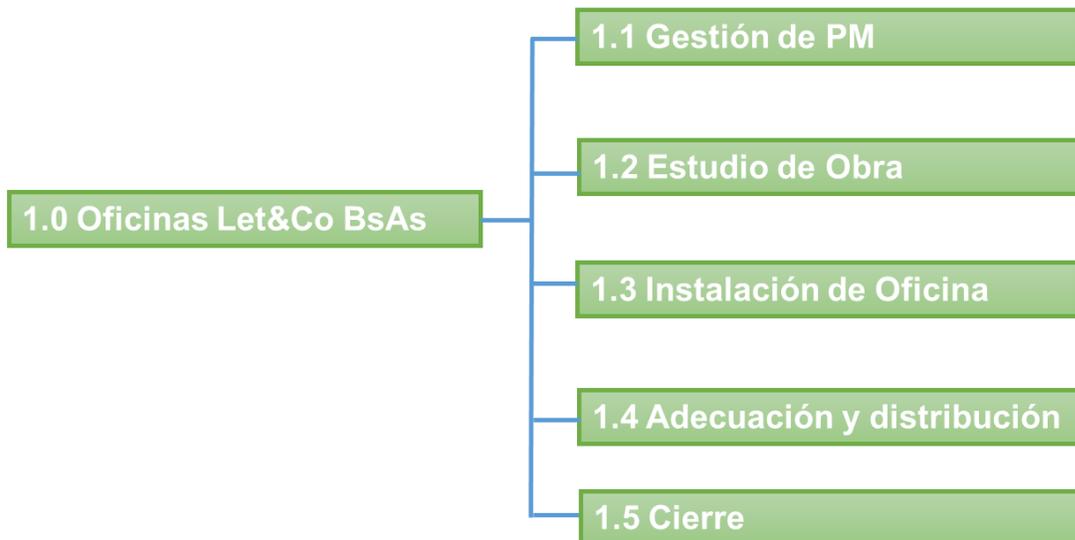
Las siguientes restricciones identificadas inciden principalmente en el Alcance del Proyecto:

Ref.	Restricciones	Descripción
3.01	Certificaciones ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Requisitos para la habilitación de establecimientos planos, de ejercicio de Dirección Técnica, de libre regencia, de planos, de libre sanción, entre otros.
3.02	Certificado de Habilitación de Negocios ante la Municipalidad.	La Dirección de Habilitación de Negocios de verificará las condiciones higiénicas sanitarias y de seguridad en el lugar donde se desarrolla la actividad.
3.03	EL espacio físico para Oficina deberá estar registrado y presentar la aprobación escrita través de informe detallado por la Secretaría de Obras Particulares.	Código de Planeamiento y Edificación. Reglamenta las condiciones mínimas a cumplir para habilitar la edificación como habitable.



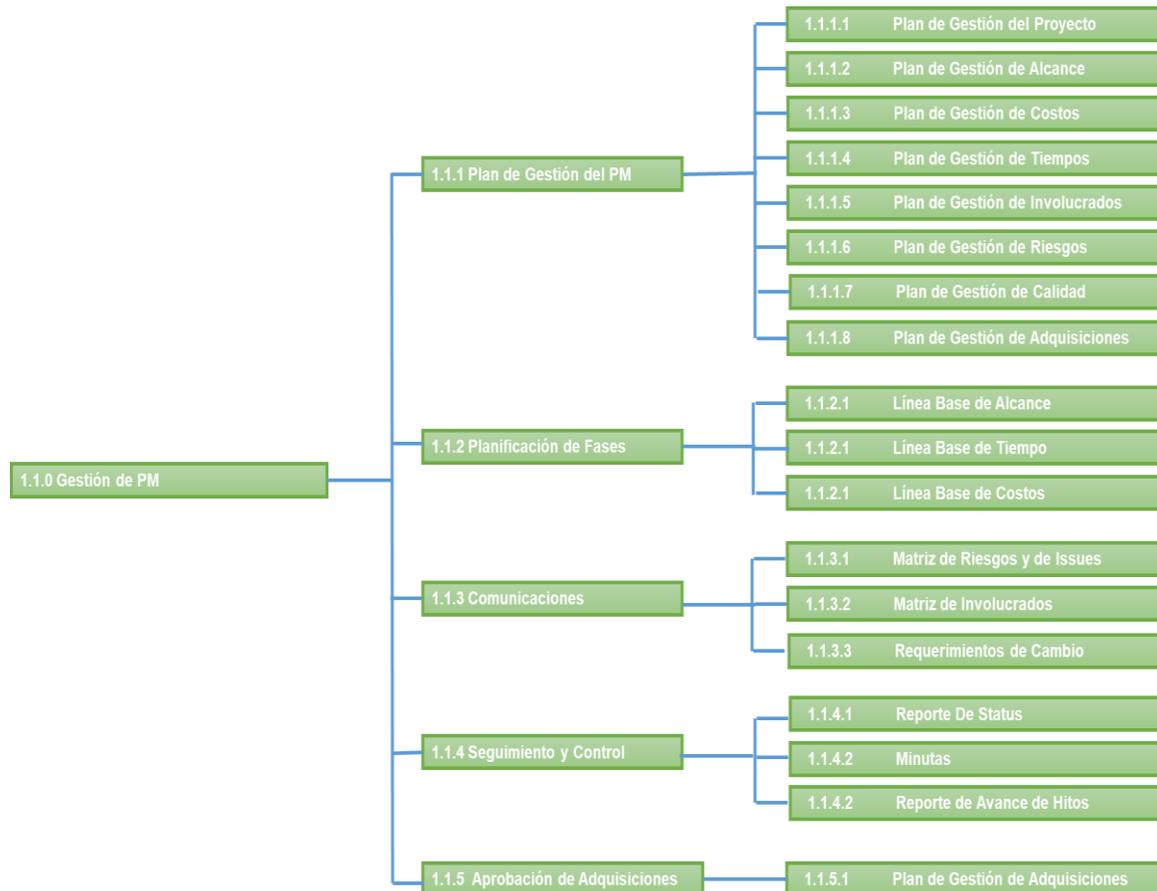
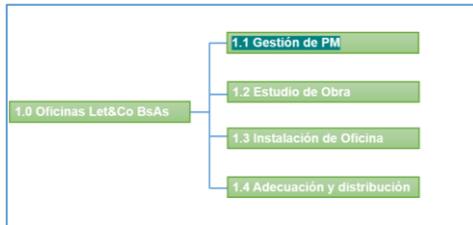
Desglose de EDT- Apertura de Oficinas Comerciales de Let&Co

Primer Nivel



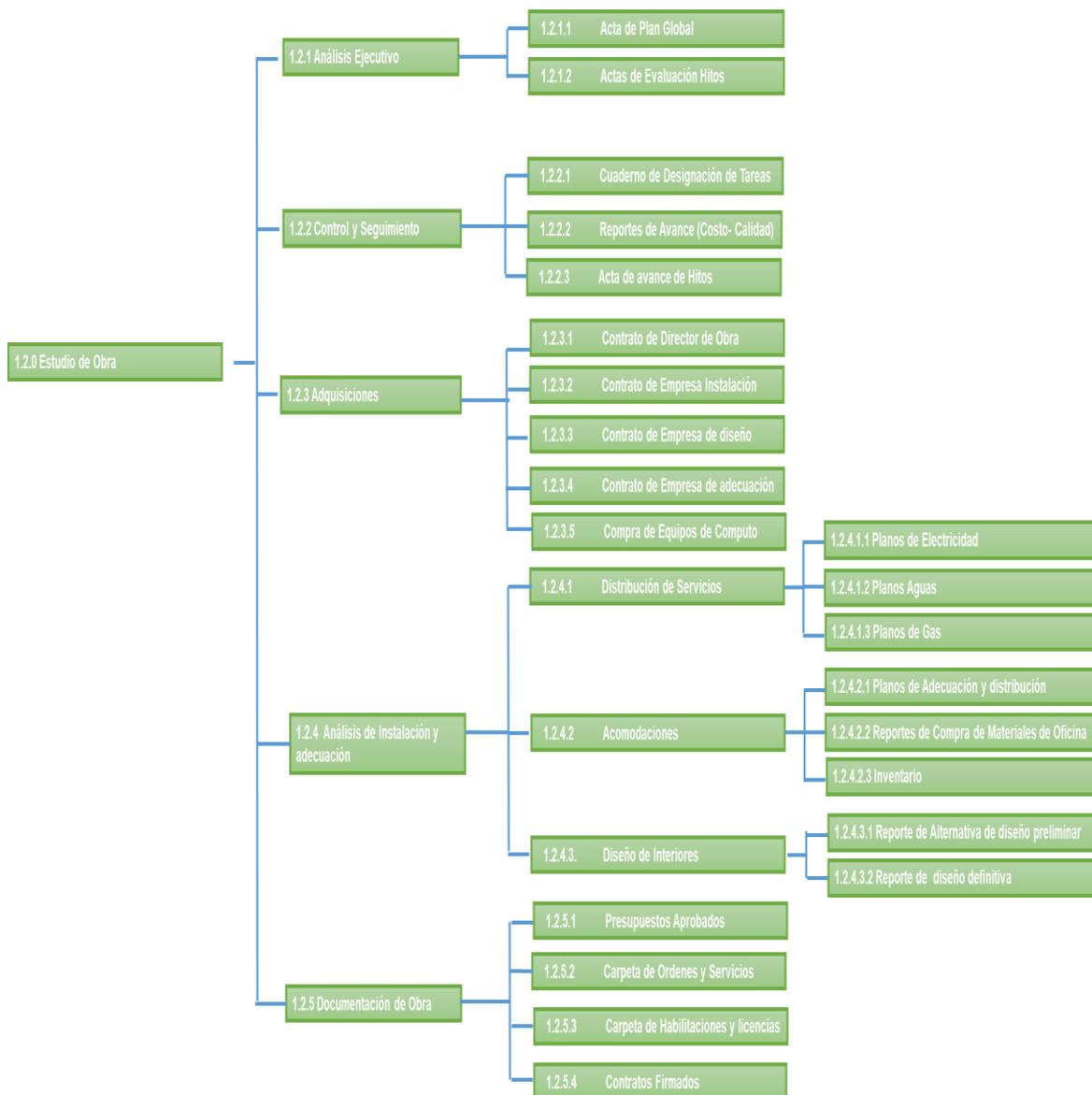
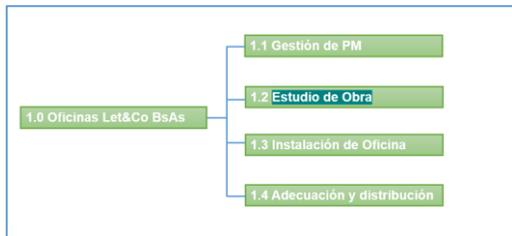


Paquete 1.1- Gestión del PM



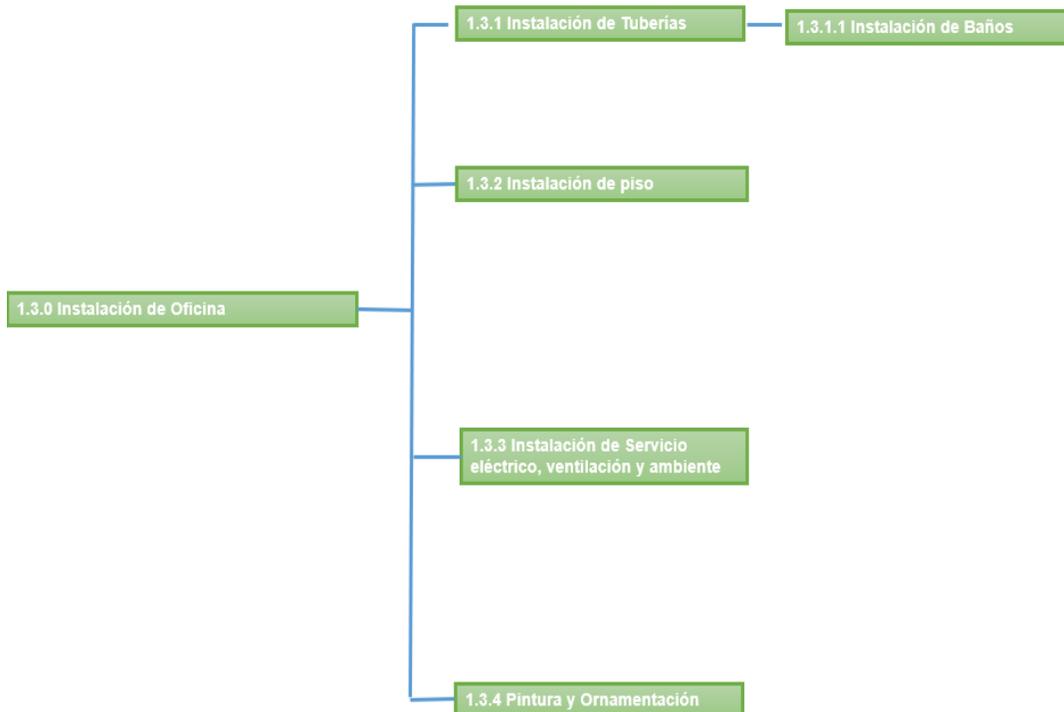
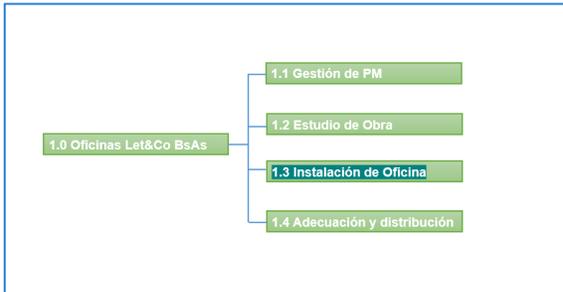


Paquete 1.2 – Estudio de Obra



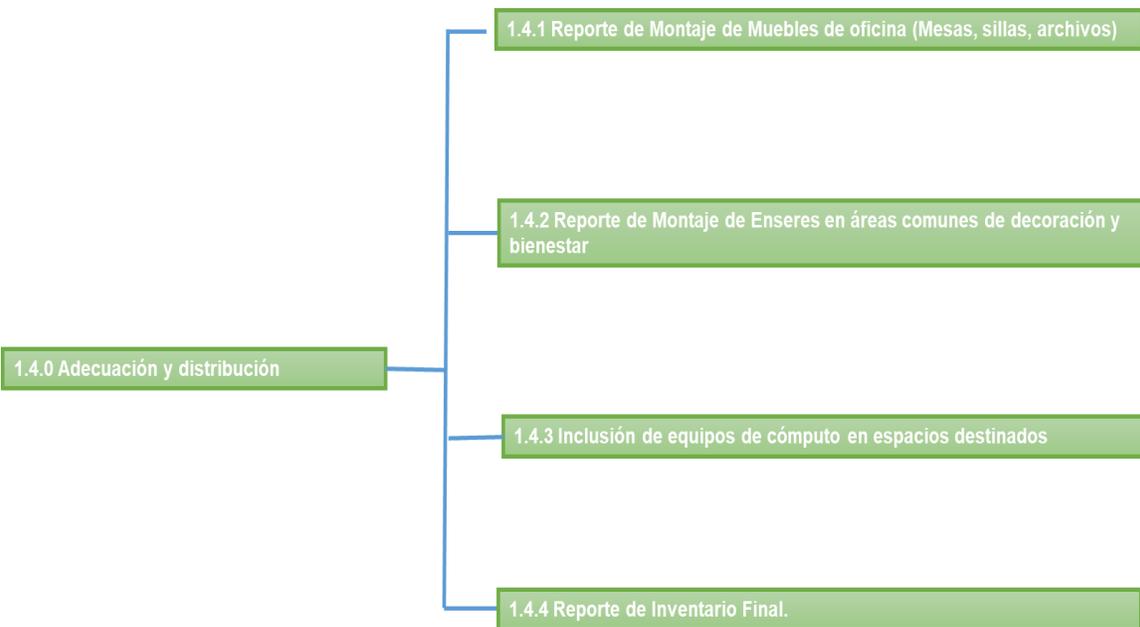
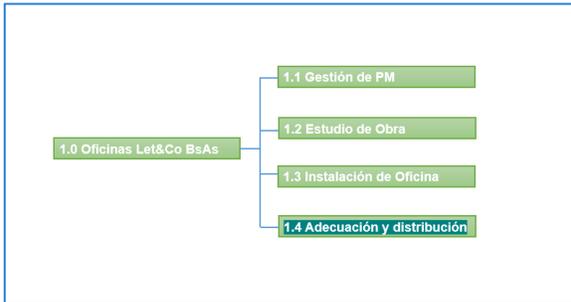


Paquete 1.3- Instalación de Oficina





Paquete 1.4- Adecuación y distribución





Diccionario EDT.

Código EDT	1.2.3.3		
Nombre de la Actividad	Diseño de Interiores		
Descripción	Realizar la comprobación visual y Checklist completo y alineado con los planos de diseño		
Entradas	Reporte de Alternativa de Diseño	Código de EDT	1.2.3.3.1
	Reporte de diseño definitiva	Código de EDT	1.2.3.3.2
Subcontratistas			
Verificación y validación	Aprobación Visual	Responsable	Director de Obra
	Aprobación documental	Responsable	Director de Obra
Estimaciones	Coto en pesos	\$ 94.264	
	Duración	2 semanas	
Observaciones Adicionales	El diseño se realizará previa aprobación y culminación de las adecuaciones.		

Código EDT	1.3.3		
Nombre de la Actividad	Instalación de Servicio Eléctrico y ventilación		
Descripción	Realizar la instalación completa del servicio eléctrico y de ventilación de acuerdo a los planos de Instalación previamente aprobados.		
Entradas	Distribución de Servicios	Código de EDT	1.2.3.1
	Planos de Servicio eléctrico	Código de EDT	1.2.3.1.1
Subcontratistas			
Verificación y validación	Aprobación Contenido	Responsable	Director de Obra
	Aprobación de Entrega	Responsable	Responsable Empresa contratista de Adecuación
Estimaciones	Coto en pesos	\$ 1.510.639	
	Duración	1 semanas	
Observaciones Adicionales	La Instalación de Servicio Eléctrico se realizará previa instalación del servicio de agua y piso		



Código EDT	1.3.1.1		
Nombre de la Actividad	Instalación de Baños		
Descripción	Realizar la reconstrucción y ampliación del área de baños de acuerdo a especificaciones de contrato.		
Entradas	Instalación de Tuberías	Código de EDT	1.3.1
	Planos de Agua	Código de EDT	1.2.4.1.2
Subcontratistas			
Verificación y validación	Aprobación Contenido	Responsable	Director de Obra
	Aprobación de Entrega	Responsable	Responsable Empresa contratista de Instalación
Estimaciones	Costo en pesos	\$ 503.546	
	Duración	2 semanas	
Observaciones Adicionales	La acomodación se realizará previa aprobación y culminación del Estudio de la distribución de Servicios.		

Código EDT	1.4.2		
Nombre de la Actividad	Reporte de Montaje de enseres de áreas comunes de decoración y bienestar		
Descripción	Sera la actividad que deja constancia de la inclusión de los enseres de oficina, como máquinas de café, mesas áreas comunes, decoración y bienestar en todo el espacio.		
Entradas	Adecuación y distribución	Código de EDT	1.4.0
	Reportes de Compra de Materiales de Oficina	Código de EDT	1.2.4.2.2
Subcontratistas			
Verificación y validación	Aprobación Contenido	Responsable	Director de Obra
	Aprobación de Entrega	Responsable	Responsable Empresa contratista de Adecuación
Estimaciones	Coto en pesos	\$ 1.007.093	
	Duración	1 semana	
Observaciones Adicionales	La acomodación se realizará previa aprobación y culminación del Estudio de la distribución de Servicios.		



Código EDT	1.2.3.2		
Nombre de la Actividad	Acomodaciones		
Descripción	Estudio de la acomodación, la cual describe, como se realizará la adecuación de la Oficina y su distribución relacionado al espacio y Planos de distribución de RRHH y Materiales de Oficina.		
Entradas	Planos de Adecuación y distribución	Código de EDT	1.2.3.2.1
	Reportes de Compra de Materiales de Oficina	Código de EDT	2.3.3.2.2
Subcontratistas			
Verificación y validación	Aprobación Contenido	Responsable	Director de Obra
	Aprobación de Entrega	Responsable	Responsable Empresa contratista de Adecuación
Estimaciones	Coto en pesos	\$141.40	
	Duración	3 semanas	
Observaciones Adicionales	La acomodación se realizará previa aprobación y culminación del Estudio de la distribución de Servicios.		



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA

LINEA BASE DE COSTOS



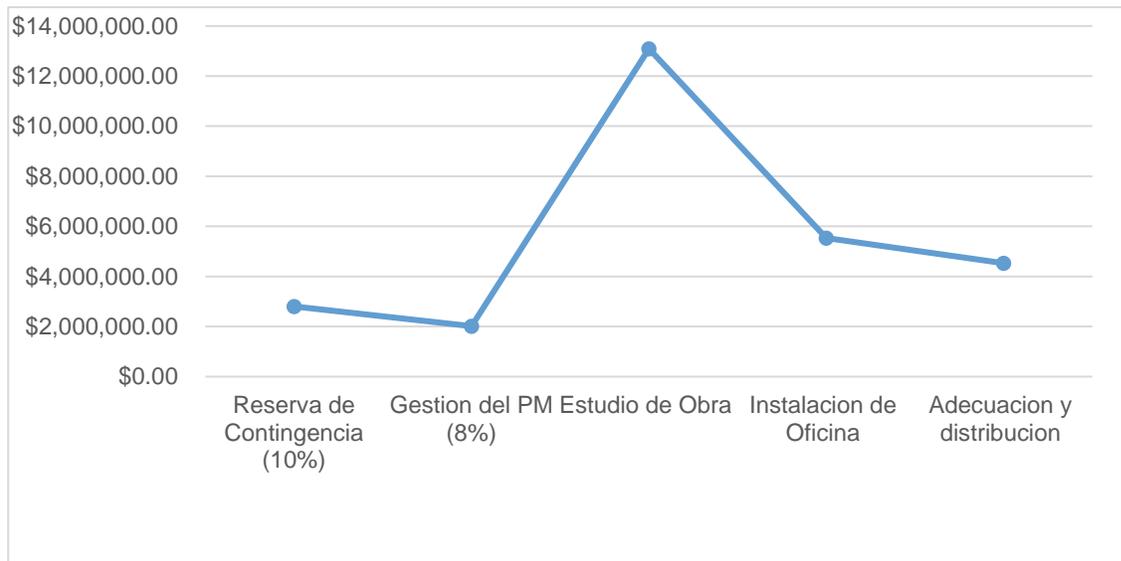
Registro de Cambios

Fecha	Version	Descripción	Autor	Aprobación
	1	Linea Base de Costos	PM	
	1.1	Avance	PM	



Costos Totales

Concepto	Costo
Costos Base	\$27,974,800.00
Reserva de Contingencia (10%)	\$2,797,480.00
Gestion del PM (8%)	\$2,014,185.60
Estudio de Obra	\$13,092,206.00
Instalacion de Oficina	\$5,539,010.40
Adecuacion y distribucion	\$4,531,917.60
Oficinas Let&Con BsAs Total	\$25,177,320.00





Gestión del PM

Concepto	Costo
Gestion del PM	\$2,014,185.60
Planes de gestion	\$553,901.04
Línea base	\$151,063.92
Comunicaciones	\$302,127.84
Monitoreo y seguimiento	\$503,546.40
Gestion de Adquisiciones	\$251,773.20
Reporte de Cierre y lecciones aprendidas	\$251,773.20

Estudio de Obra

Concepto	Costo
Estudio de Obra	\$13,092,206.40
Analisis Ejecutivo	\$261,844.13
Acta del plan global	\$130,922.06
Acta de Evaluación de Hitos	\$130,922.06
Control de Seguimientos	\$523,688.26
Cuaderno de designación de tareas	\$261,844.13
Reporte de avance (Costo-Calidad)	\$196,383.10
Acta de avance de Hitos	\$65,461.03
Adquisiciones	\$4,451,350.18
Contrato de Director de Obra	\$1,178,298.58
Contrato de Empresa de construcción	\$654,610.32
Contrato de Empresa de diseño	\$523,688.26
Contrato de Empresa de adecuación	\$785,532.38
Compra de Equipos de Computo	\$1,309,220.64
Analisis Construccion y adecuacion	\$2,356,597.15
Distribución de Servicios	\$188,527.77
Planos de electricidad aprobado	\$82,480.90
Planos de Agua aprobado	\$58,914.93
Planos de Gas aprobado	\$47,131.94
Acomodacion	\$141,395.83
Planos de Adecuación y distribución	\$70,697.91
Reporte de materiales de Oficina	\$35,348.96
Inventario Inicial	\$35,348.96
Diseño de Interiores	\$94,263.89
Reporte de entrega de diseño preliminar	\$35,348.96
Reporte de entrega de diseño final	\$58,914.93
Documentacion de Obra	\$523,688.26



Presupuestos Aprobados	\$91,645.44
Carpeta de Ordenes y Servicios	\$130,922.06
Carpeta de Habilitaciones y Licencias	\$261,844.13
Carpeta de Contratos Firmados	\$39,276.62

Instalación de Oficina

Concepto	Costo
Instalacion de Oficina	\$5,539,010.40
Instalacion de Tuberias	\$755,319.60
Instalación de Baños	\$503,546.40
Instalacion de Piso	\$1,762,412.40
Instalacion de Servicio Electrico, ventilacion, ambiente	\$1,510,639.20
Pintura y Ornamentacion	\$1,007,092.80

Adecuación de Oficina

Concepto	Costo
Adecuacion y distribucion	\$4,531,917.60
Reporte de Montaje de Muebles de Oficina	\$1,258,866.00
Reporte de Montaje de enseres de áreas comunes de decoración y bienestar	\$1,007,092.80
Inclusión de equipo de computo	\$1,510,639.20
Inventario Final	\$755,319.60





OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA

EVENTO N° 1



Evento N° 1
Actividad: “EDT 1.2.3.2.2 Reporte de Materiales de Oficina”,
Descripción de evento
El Reporte de materiales de Oficina, no corresponde con lo estipulado dentro del control de calidad emanado del Plan Global del Proyecto, así como dentro de los márgenes del contrato estipulado con la Empresa de Adecuación encargada de proveer los materiales y muebles solicitados.
Fecha de entrega prevista: 15-mayo -2019
Relación con otras actividades
De acuerdo a la línea base la actividad es predecesora de la actividad “EDT 1.2.3.2.3 Inventario Inicial” (Todo en el marco del Paquete de Trabajo “EDT 1.2.4 Análisis de construcción y adecuación” de la fase de Planificación) En este caso, el Estudio de Obra es realizado 3 meses antes de la actividad “EDT 1.4.3 inclusión de Materiales y muebles de Oficina” el cual se tiene previsto en la fase de Ejecución en el Paquete de Trabajo “EDT 1.4 Adecuación y Distribución”.
Responsable
Director de Obra - Equipo PM que supervisan los entregables de la Empresa subcontratada de Adecuación y Distribución- en la fase de Planificación específicamente en la actividad “EDT 1.2.3.4 Contratación de Empresa de Adecuación”.
Implicaciones para el proyecto
La Inclusión de materiales y muebles de oficina forma parte del contrato firmado por el Representante de la Empresa y encargado de gestionar la entrega de acuerdo a lo previsto, en temas de calidad, tiempo y costos de sus entregables. En este sentido, el impacto está directamente relacionado con la gestión de calidad en la etapa de planificación.
Acción
La actividad de “Reporte de Materiales y Muebles de Oficina” deberá ser reformulado y entregado con las especificaciones necesarias corregidas con



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

fecha límite del 18 de junio del 2019 cuando se tiene previsto el inicio del Inventario Inicial antes de la Etapa de Ejecución prevista para el 1 de julio de 2019, cuando todo lo relacionado a la Planificación debe haber culminado.

En este caso el Cronograma o Línea base de Costos, no se vería afectado si se mitiga el cambio de la manera prevista por el departamento de Legales y los aprobadores.



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA

EVENTO DE CAMBIO N° 2



Evento N° 2
Actividad: "EDT 1.2.3 Habilitaciones"
Descripción de evento
El Departamento de Legales de la empresa informa que la Habilitación de Negocios ante la Municipalidad, presenta demora de 3 días hábiles por paro de trabajadores del Municipio, lo que afecta el entregable de habilitaciones aprobadas para el comienzo de la Obra Civil.
Fecha de entrega prevista: 12 junio 2019
Relación con otras actividades
De acuerdo a la línea base la actividad es predecesora del paquete de Trabajo "EDT 1.3. Instalación de Oficina". En este caso, el Paquete de Trabajo forma parte de la Ruta Crítica del Proyecto, y además la actividad representa una restricción ya considerada en el Proyecto dentro del Acta Constitutiva.
Responsable
Equipo PM que supervisa los entregables del Departamento de Legales de la empresa
Implicaciones para el proyecto
Considerada una restricción, es una actividad que debe lograrse para poder iniciar los Trabajos de Obra Civil adecuación y Diseño.
Acción
La actividad tiene una holgura respecto al Inicio de la Obra de instalación de 11 Días respecto al Inicio de la Obra Civil, ya previsto en la etapa de planificación. En este sentido no se afecta el cronograma para el inicio de la Obra Instalación, pero si en la finalización de la tarea, así como los costos no son afectados por trámites exprés, siempre y cuando se consiga la habilitación en el nuevo plazo impuesto por la Municipalidad, para el 16JUN19



Requerimiento de Cambio

Proyecto "Oficina Comercial Let&Co"	Plantilla Requerimiento de Cambio	Número	SC-1.2.F
		Fecha	11-Nov-19
Persona que solicita	Empresa de Diseño	Persona que Recibe	PM
Cambio Propuesto y justificación	Se solicita la aprobación para reemplazar la pintura de aceite, propuesta en el reporte de Diseño definitivo por la de agua en el área de Merendero.		
Registro del Impacto	Técnico	Mejora el estándar de calidad del material	
	Alcance	No Tiene impacto en el alcance	
	Cronograma	No Tiene impacto en el alcance	
	Costo	No Tiene impacto en el alcance	
Resultado de la Solicitud	Aprobado	OK	
	Desaprobado	-	
	Otro Cambio	-	
Observaciones adicionales			
Aprobación	PM	Fecha	15-Nov-19
	Junta Directiva	Fecha	N/A



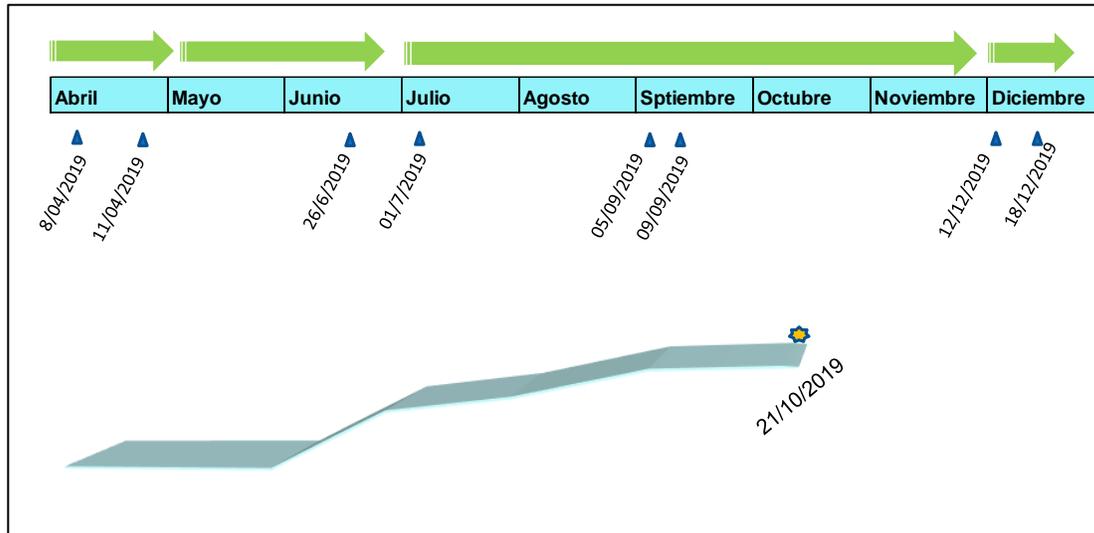
OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA

Informe de Avance



Etapa del Proyecto del Informe de Avance



El proyecto se encuentra completo en un 66% de sus actividades. El ALCANCE no ha sufrido variaciones ya que era fundamental respetarlo desde el inicio y cumplir con sus objetivos. El COSTO sufrió un incremento debido a un issue detectado el 08-ago-2019, lo que llevo al uso de la Reserva de contingencia.

PV	Valor Planificado	\$ 21.495.401
EV	Valor Ganado	\$ 21.495.401
AC	Costo Real	\$ 21.520.401

SV	Variación de Cronograma	0
CV	Variación de Costo	-\$ 25.000

BAC	Presupuesto a Conclusión	\$25.177.320
EAC	Estimado a Conclusión	\$25.431.636

Estimación Fondo de Contingencia	\$ 2.797.480
Issue 08-Ago-2019	\$ 25.000
Consumo Fondo de Contingencia	\$ 25.000
Saldo Fondo de Contingencia	\$ 2.772.480

SPI	Desempeño del Cronograma	1
CPI	Desempeño del Costo	0.99



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

Nombre del Proyecto : Oficinas Let&Co Buenos Aires			Fecha		21/10/2019	
			Porcentaje de Avance		66%	
Estado general del proyecto						
Fases	Equipo Responsable	Porcentaje de avance	STATUS		Fecha Inicio	Fecha fin
Aprobaciones	Junta Directiva	100%	Mayor a 95	Cumplido	8/4/2019	11/4/2019
Plan de Direccion	Junta Directiva y PM	98%	Entre 60 y 95	A tiempo	23/04/2019	26/06/2019
Ejecucion y Adecuación	PM y Director de Obra	66%	Entre 10 y 60	En proceso	1/7/2019	12/12/2019
Cierre	OM	0%	Cero (0) avance	Proximo a Comenzar	16/12/2019	20/12/2019
Entregables Principales						
Planificación de Gestión	PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	8/4/2019	10/4/2019
Planificación de Fases	PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	11/4/2019	18/04/2019
Estudio de Obra	Equipo de Proyecto/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	24/04/2019	26/06/2019
Análisis Ejecutivo	Equipo de Proyecto/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	23/04/2019	7/5/2019
Designación de Tareas	Equipo de Proyecto/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	17/06/2019	18/06/2019
Adquisiciones	Equipo de Proyecto/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	8/5/2019	15/05/2019
Análisis de Construcción y Adecuación	Equipo de Proyecto/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	9/5/2019	15/05/2019
Carpetas con documentación de Obra	Equipo de Proyecto/ PM	90%	Entre 60 y 95	A tiempo	24/04/2019	13/12/2019
Instalación de Tuberías	Director de Obra/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	2/7/2019	24/07/2019
Instalación de Baños	Director de Obra/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	12/7/2019	24/07/2019
Instalación de Servicios electrico	Director de Obra/ PM	100%	Mayor a 90	Cumplido	6/8/2019	13/08/2019
Reporte de Montaje de de Muebles de oficina	Director de Obra/ PM	75%	Entre 60 y 95	A tiempo	9/9/2019	30/10/2010
Reporte de montaje de enseres de decoración y bienestar	Director de Obra/ PM	20%	Entre 10 y 60	En proceso	31/10/2019	27/11/2019
Inclusión de Equipos de Computo	Director de Obra/ PM	0%	Cero (0) avance	Proximo a Comenzar	28/11/2019	9/12/2019
Inventario Final	Equipo de Proyecto/ PM	0%	Cero (0) avance	Proximo a Comenzar	10/12/2019	12/12/2019
Reporte de Cierre	PM	0%	Cero (0) avance	Proximo a Comenzar	16/12/2019	18/12/2019



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA

Análisis de Causa- Problema



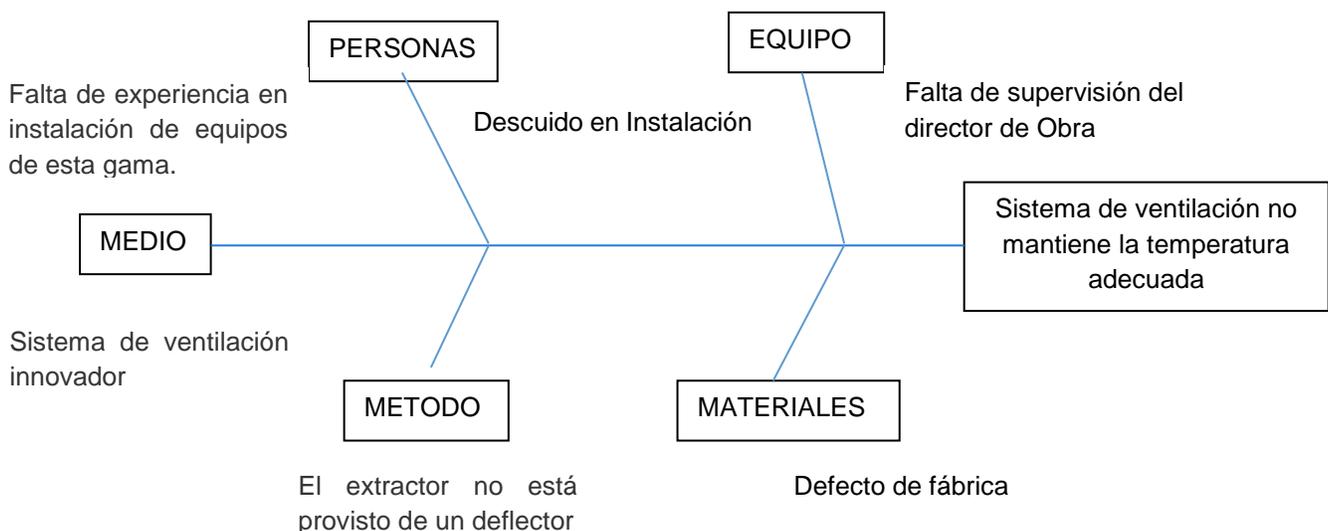
A) Técnica “los 5 por qué”

Problema: Las sillas de oficina registradas en el primer reporte de entrega son de regulación semiautomática.

1. ¿Por qué? – Las sillas de oficina solicitadas tienen la regulación **neumática** de altura.
2. ¿Por qué? – Se eligió el modelo de sillas específicos por su aspecto innovador mas no estándar.
3. ¿Por qué? – La planificación incluye en el presupuesto la compra de las sillas con las características “neumática” en el contrato.
4. ¿Por qué? – A la empresa le interesa la comodidad de sus empleados.
5. ¿Por qué? – no representan el carácter innovador que quiere lograr la Directiva en la adecuación de la oficina.

B) Diagrama de Ishikawa (espina de pescado)

Problema: El Sistema de ventilación no mantiene la temperatura adecuada





ENCUESTA A EQUIPO DE TRABAJO

Instrucciones:

Con la finalidad de gestionar cada día mejor nuestros Proyectos Let&Co te propone el siguiente ejercicio de evaluación de la Gestión del Proyecto que acompañaste a ejecutar.

Responda con los siguientes números para indicar si la afirmación es:

- 1- "valido"
- 2- "generalmente valido"
- 3- "generalmente no valido"
- 4- "no válido"

1-El líder y los miembros del área/ organización dedican poco tiempo a clarificar qué es lo que esperan y necesitan uno del otro

2-No se hace ningún esfuerzo real en desarrollar a los colaboradores

3-Los conflictos entre áreas son bastante frecuentes

4-En la práctica son aceptados bajos niveles de resultados

5-Algunos de los miembros del área/ organización sienten que las metas planteada son de escaso valor

6-Los objetivos de algunos miembros del área /organización entran en conflicto con los otros

7-El potencial de algunos de los colaboradores no está siendo desarrollado



- 8-Los miembros de las diferentes áreas no comprenden cabalmente los roles de los otros
- 9-No hay una revisión regular de los objetivos y prioridades de cada uno de los miembros de la organización
- 10-Los colaboradores no están realmente comprometidos con el éxito de las tareas asignadas.
- 11-Algunos de los roles de los colaboradores se superponen
- 12-Poco tiempo y esfuerzo es puesto en el desarrollo y entrenamiento individual
- 13-Los miembros de la organización limitan sus críticas para evitar conflictos internos
- 14-Los intentos para revisar críticamente el desempeño son vistos en forma negativa
- 15-En general creo que la gente no se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
- 16-Carecemos de un camino adecuado para establecer objetivos y estrategias
- 17-La tarea de los colaboradores recibe el apoyo permanente de los líderes



OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

- 18-Las diferentes áreas no mantienen relaciones constructivas entre sí
- 19-La energía no está puesta en la obtención de resultados
- 20-El trabajo importante muchas veces no se cumple porque nadie se hace cargo de él.
- 21-Las asignaciones de tareas son claras y se realiza un seguimiento de las mismas.
- 22- El área/ organización contempla sistemáticamente planes de desarrollo para todos sus colaboradores
- 23- Algunos errores significativos podrían evitarse si tuviéramos mejor comunicación entre áreas
- 24-Carecemos de habilidades para revisar constructivamente nuestra efectividad
- 25- Los colaboradores se hallan comprometidos con metas individuales a expensas de las del área /organización



MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

EQUIPO DE DIRECCION DE PROYECTO Y JUNTA DIRECTIVA LET&Co



PROYECTO OFICINAS LET&CO|| REGISTRO DE ACEPTACIÓN

La presente deja constancia que el Proyecto OFICINAS LET&CO SEDE BUENOS AIRES, a cargo del equipo de Proyecto liderado por María Virginia Acevedo/ Project Manager, ha sido aceptado y aprobado por la Junta Directiva y sus accionistas, quien lo reciben manifestando expresamente su plena y absoluta conformidad respecto al estado, medidas, superficie, disposición y conservación, así como al equipamiento, decoración, artefactos y al funcionamiento en general de los mismos, respecto de las Unidades como de los espacios comunes, dejando constancia que se han culminado los entregables planteados previamente aprobados.

Se anexan a esta Acta los siguientes documentos firmados y aprobados por La Junta Directiva Let&CO

- Acta Constitutiva del Proyecto
- Plan de Gestión del Proyecto
- Plan Global del Proyecto

La presente es única y exclusivamente un documento de carácter interno de la Empresa, el cual se emite a los 23 días del mes de diciembre del año 2019.

Richard Obuchi

María Virginia Acevedo

Director General/ Junta Directiva

PM/Oficina Let&Co Buenos Aires



Oficinas Let&Co Buenos Aires - Log de Issues

							Seguimiento		Cierre		
Fecha	Prioridad	Estado	Área Afectada	Informado	Descripción	Impacto	Plan de Acción	Responsable	Conclusiones	Fecha de Cierre	Lecciones Aprendidas
12-Jun-19	Alta	Cerrado	Alcance	Dpto de Legales	Habilitaciones por parte de la Municipalidad son retrasadas por paro Laboral del personal administrativo de 3 día laborales	Si no se consigue la aprobación se impactará desfavorablemente en el cronograma ya que la las actividades de construcción y adecuación están sujetas a la aprobación. Por lo que podría haber un incremento en Costos en gestores fuera de la empresa que faciliten la optención de la aprobación. La demora no impacta en el cronograma si se mantienen esos plazos.	Hacer seguimiento con el Departamento de Legales a fin de ejercer presión en estas instancias. Tratar de mantener la planificación de la Gestión en la dependencia de Tareas hasta tres día hábiles, de lo contrario se tomarian otras acciones.	PM	La actividad tiene una holgura respecto al Inicio de la Obra Civil de 11 Días respecto al Inicio de la Obra Civil, ya previsto en la etapa de planificación. En este sentido no se afecta el cronograma para el inicio de la Obra Civil pero si en la finalización de la tarea, así como los costos no son afectados por trámites exprés	16-Jun-19	Es una restricción ya identificado, el plazo estimado de aprobación fue menor al real.
15-May-19	Alta	Cerrado	Calidad	Dir. De Obra	Reportes de Compra de Materiales de Oficina no cumplen con la calidad del contrato establecido con la Empresa de Adecuación	Incumplimiento de contrato por parte de la Empresa de Adecuacion	Se consulta el Departamento de Legales hacer seguimiento a la reformulación del reporte con los muebles y materiales que cumplan con la expectativa de la Junta Directiva y lo estipulado en el contrato.	PM	Ya que la actividad no supone en su ocurrencia un atraso en el cronograma para la etapa de Ejecución se le otorga hasta el 18 de Agosto para que el Entregable sea aprobado.	18-Jun-19	Continuar con la verificación de la Calidad de los entregables por medios de cumplimiento explicitos como Contratos.
10-Jul-19	Alta	Cerrado	Alcance	Dir. De Obra	Las oficinas conjunto establecen un informe de queja formal al Consorcio de Oficinas del Edificio informando que el personal de obra estaba transitando por espacios no permitidos dentro del Edificio.	Si los trabajos de obra civil o adecuación afectan las áreas comunes, el Municipio puede generar Multas o sanciones, además de la posible oposicion del Consorcio hacia otras actividades futuras del proyecto.	Cordinación de Reunion extraordinaria entre el PM - Director de Obra y Representante de Empresa de construccion	PM	Se origino un Acta informativa con las normas internas del Edificio, definiendo entradas y salidas de personal, recordatorio de horarios, comportamiento dentro de la Obra, entre otros.	15-Jul-19	Era un riesgo identificado aunque de probabilidad Baja. Sin embargo se mitigo a tiempo.
08-ago-19	Alta	Cerrado	Alcance	Dir de Obra	Corte del svncio Electrico en la localidad por 1 día	La gestión de Instalación de Oficina se ve afectada, ya que es necesario la electricidad para la activacion de instrumentos de construcción	Reunion extaordinaria de plan de contingencia para no perder horas laborales ni atraso en el proyecto	PM	Se habilitó el uso de una planta electrica alternativa por un costo de alquiler diario de \$25.000 pesos, los cuales se obtuvieron de la Reserva de contingencia	9-ago-19	La situación pudo haberse considerado com un riesgo en la etapa de planificación y tomar en cuenta la solución dentro de la Línea Base del Proyecto.



Oficinas Let&Co Buenos Aires - Plan de Riesgos - REGISTRO DE RIESGOS

ESTRATEGIAS / PLAN DE RESPUESTAS									
Código	Riesgo	Objetivo Proyecto	Registro		Disparador	Impacto	Estrategia preventiva	Plan contingencia	Responsable
1	Atrasos en conseguir habilitaciones, permisos o certificaciones	Alcance/ Cronograma	0.15	Riesgo Moderado	La municipalidad tarda más tiempo del proyectado en otorgar el permiso de habilitación de construcción	Reducción menor del alcance en entregables secundarios	Transferir el riesgo (ver actividades y roles)	Realizar la gestión con tiempo prudencial para evitar trámites expres.	Departamento Legales
2	Incumplimiento de entrega de materiales, enseres o equipos de cómputo por parte de proveedores	Alcance/ Cronograma	0.09	Riesgo Moderado	Reportes de entrega no satisfactorios	Aumento de 2 a 3 semanas la duración del proyecto	Mitigar el riesgo (ver actividades y roles)	En la Gestión de Adquisiciones se deberá tener un fuerte seguimiento y control de los cumplimientos de las empresas. Así como también contratos con cláusulas de protección fuerte a este riesgo.	Director de Obra
3	Aumento de costos de materiales de Obra debido a inflación	Costos	0.63	Riesgo Alto	Mayor inflación a la prevista / variación de precios	Incremento del costos entre un 5% y 10%	Mitigar el riesgo (ver actividades y roles)	Se deberá gestionar muy atentamente el presupuesto y la adquisiciones, tratando de realizar acopios y compras lo antes posible para eliminar las incertidumbres del mercado.	Equipo de proyectos
4	Reclamos, quejas y oposición de vecinos (otras oficinas en el edificio) por trabajos de construcción en horas laborales	Cronograma	0.03	Riesgo Bajo	Reclamo formal del Consorcio o Junta de vecinos del edificio	Incremento de 2 semanas en la duración total del proyecto	Mitigar el riesgo (ver actividades y roles)	Se deberá poner una plan de comunicación para estos stakeholders, con el fin de mitigar el efecto negativo y otenciar los positivos que se puedan ocasionar.	PM
5	Cortes sindicales que obliguen la detención de la obra	Cronograma	0.45	Riesgo Alto	Cese de actividades en obras de adecuación	La duración total de las actividades del proyecto se vera incrementada >2%	Mitigar el riesgo (ver actividades y roles)	Contar con un banco de trabajadores por reemplazo de ausencia a través de cotratos previos	Director de Obra
6	Interrupciones no programadas en los procesos de ejecución	Cronograma y Costos	0.15	Riesgo Moderado	Accidentes de trabajo en la construcción	Aumento de 2 a 3 semanas la duración del proyecto	Mitigación del riesgo (ver actividades y roles)	Planes de educación y prevención de accidentes laboral.	Directorde Obra

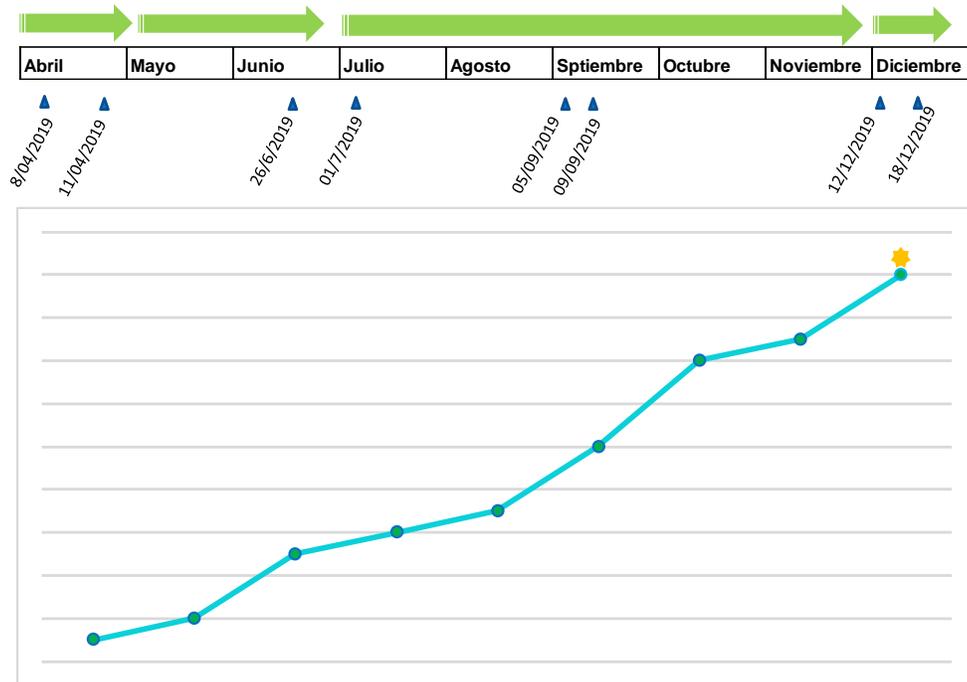


OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO BUENOS AIRES
PROJECT MANAGER / MARIA VIRGINIA ACEVEDO

APERTURA DE OFICINAS COMERCIALES DE LET&CO EN LA
CIUDAD DE BUENOS AIRES- ARGENTINA

REPORTE DE CIERRE

Diciembre 2019



Issues

Fueron resueltos por el equipo del proyecto llegando siempre a una solución respetando los requerimientos del proyecto.

Riesgos

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

1. Demora en las inscripciones y habilitaciones municipales.
2. Seguimiento de Calidad por parte de Proveedores en entrega de Muebles y enseres de Oficina.

El seguimiento del proyecto se realizó mediante la metodología de Earned Value (Valor Ganado), con la finalidad de medir el rendimiento del proyecto con respecto a su línea base inicial y con esto detectar posibles desviaciones de costo y tiempo del proyecto.



Seguimiento Valor Ganado y Fondo de Contingencia

PV	Valor Planificado	\$ 27.974.800
EV	Valor Ganado	\$ 25.177.320
AC	Costo Real	\$ 25.202.320

SV	Variación de Cronograma	-2,797,480
CV	Variación de Costo	-\$ 25.000

Estimación Fondo de Contingencia	\$ 2.797.480
Mayor costo por Issue	\$25.00
Consumo Fondo de Contingencia	\$ 25.000
Saldo Fondo de Contingencia	\$ 2.772.480

SPI	Desempeño del Cronograma	0.9
CPI	Desempeño del Costo	0.99

Todos los paquetes de trabajo han sido realizados y el espacio seleccionado para tiene la capacidad para entrar en operatoria como Oficina Comercial de Let&Co.

El costo del proyecto ha sido respetado, generando un ahorro en el Fondo de Contingencia en función que los riesgos producidos fueron menores a los estimados y detectados a tiempo.

La encuesta al equipo de Trabajo realizada arroja un resultado satisfactorio, con un puntaje de 8,95 (sobre 10). Por lo que se puede considerar que los objetivos de Gestión de RRHH fueron satisfactorios, tomado en cuenta que hay objetivos puntuales que pueden mejorar.

La última reunión con la Junta Directiva Let&Co y los demás accionistas, tuvo lugar el día 20 de diciembre de 2019 sin observaciones, por lo tanto, se considera que el proyecto puede ser finalizado con la entrega del producto.