



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN DE PROYECTOS

Trabajo Integrador Final:

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EXPANSION DEL MERCADO GLOBAL DE ATB RIVA CALZONI

Alumno

JOSE RICARDO MOSQUERA CASTRO

Presentado a:

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN DIRECCION DE PROYECTOS

Junio 2020

BUENOS AIRES – ARGENTINA

TABLA DE CONTENIDO

VISION, MISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
1.1 ACCENTURE EN EL MUNDO.....	7
1.2 MISION.....	8
1.3 VISION.....	8
1.4 VALORES ORGANIZACIONALES.....	9
1.5 MISION DEL PROYECTO.....	9
1.6 VISION DEL PROYECTO.....	10
1.7 OBJETIVO DEL PROYECTO.....	10
1.8 EL PROYECTO EN ACCENTURE.....	10
CASO DE NEGOCIO.....	11
2.1 JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	12
2.2 OPORTUNIDADES PARA EL FUTURO.....	13
2.3 JUSTIFICACION ECONOMICA.....	14
2.4 CONCLUSION.....	19
ACTA DE CONSTITUCION.....	20
3.1 DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	21
3.2 JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	21
3.3 REQUERIMIENTOS DE EXITO.....	22
3.4 RESTRICCIONES.....	22
3.5 SUPUESTOS.....	22
3.6 ALCANCE.....	23
3.7 ENTREGABLES PRINCIPALES.....	24
3.8 RIESGOS DE ALTO NIVEL.....	24
3.9 CRONOGRAMA DE HITOS.....	25
3.10 PRESUPUESTO.....	25
3.11 LISTA DE INTERESADOS.....	26
3.12 DIRECTOR DE PROYECTO.....	26
3.13 PATROCINADOR.....	27

3.14. APROBACION DEL PROYECTO.....	27
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: ALCANCE.....	29
4.1 ESTRUCTURACION Y CREACION DEL ENUNCIADO DEL ALCANCE.....	30
4.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	31
4.3 DICCIONARIOS EDT.....	31
4.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL ALCANCE.....	33
4.5 PROCESO PARA LA APROBACION DE ENTREGABLES.....	33
4.6 CONTROL DE LAS SOLICITUDES DE CAMBIO.....	35
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: TIEMPO.....	36
5.1 ESTRUCTURACION.....	37
5.2 DEFINICION DE ACTIVIDADES.....	37
5.3 BASELINE DE INICIO Y FINALIZACION.....	38
5.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS.....	39
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: COSTOS.....	41
6.1 ESTIMACION DE COSTOS.....	42
6.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COSTOS.....	43
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: RIESGOS.....	46
7.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	47
7.2 PRESUPUESTO.....	48
7.3 CATEGORIAS DE RIESGO.....	48
7.4 IDENTIFICACION DE RIESGOS.....	48
7.5 CLASIFICACION DE RIESGOS.....	49
7.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS.....	53
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: CALIDAD.....	55
8.1 DOCUMENTACION DE REFERENCIA.....	56

8.2 LINEA BASE DE LA CALIDAD.....	56
8.3 PROCESOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD.....	57
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: COMUNICACIONES.....	58
9.1 MATRIZ COMUNICACIONAL.....	59
9.2 GUIAS PARA EVENTOS COMUNICACIONALES.....	60
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: RECURSOS HUMANOS.....	64
10.1 MATRIZ DE RECURSOS.....	65
10.2 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.....	70
PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: CONTRATACIONES.....	72
11.1 ADQUISICIONES.....	73
LINEAS BASE: ALCANCE.....	75
12.1 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	76
12.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	80
12.3 DICCIONARIOS DE LA EDT.....	81
LINEAS BASE: TIEMPO.....	86
13.1 ACTIVIDADES.....	87
13.2 CRONOGRAMA DETALLADO.....	91
13.3 RUTA CRITICA.....	93
LINEAS BASE: COSTOS.....	95
14.1 LINEA BASE DE COSTO.....	96
14.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	100



INTERESADOS.....	101
15.1 MATRIZ DE INTERESADOS.....	102
INFORME DE AVANCE.....	105
LOG DE ISSUES Y RIESGOS.....	111
REQUERIMIENTO DE CAMBIO: EVENTO 1.....	115
REQUERIMIENTO DE CAMBIO: EVENTO 2.....	125
ENTREGABLE DE CONTRATACION.....	134
REGISTRO DE ACEPTACION.....	137
REPORTE DE CIERRE.....	141
ENCUESTA.....	145



VISION, MISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El presente planeamiento estratégico tiene como propósito brindar una vista general de lo que es Accenture en el mundo, su misión, visión y objetivos organizacionales.

Por otra parte, permite observar la misión y visión planteadas para el proyecto, así como su objetivo principal y como el proyecto se alinea dentro de la misión organizacional de Accenture.

1.1 ACCENTURE EN EL MUNDO

Accenture es una compañía líder mundial de servicios profesionales que combina una experiencia inigualable y capacidades especializadas en más de 40 industrias, impulsada por la red más grande del mundo de centros de Tecnología Avanzada y Operaciones Inteligentes.

Con 509,000 personas que atienden a clientes en más de 120 países, Accenture ofrece innovación continua para ayudar a los clientes a mejorar su desempeño y crear valor duradero en sus empresas.

Como el proveedor de servicios de tecnología independiente más grande del mundo, somos independientes de la tecnología, pero tenemos puntos de vista muy claros sobre lo que es más apropiado para el desafío particular de un cliente. Tenemos una posición privilegiada en el ecosistema tecnológico, en la intersección de negocios y tecnología.

Somos el socio líder de muchos jugadores clave, y somos el socio de integración de sistemas número 1 para SAP, Microsoft, Oracle y Salesforce, así como con socios tecnológicos emergentes. Y a través de nuestra empresa conjunta Avanade, brindamos más tecnología de Microsoft que cualquier otra compañía en el mundo y estamos a la vanguardia en la evolución de nuevos modelos de entrega, que ofrecen servicios diferenciados relacionados con la tecnología digital, en la nube, impulsados por herramientas y plataformas inteligentes ricas en la industria.

1.2 MISION

Ayudar a los clientes a lograr resultados comerciales específicos al definir y ejecutar estrategias concretas de la industria. Reunir nuestras capacidades estratégicas basadas en datos y diseño de la intersección de los negocios y la tecnología para ayudar a la alta gerencia a configurar y ejecutar sus objetivos de transformación, enfocándose en temas relacionados con la disrupción digital, la agilidad competitiva, los modelos de negocios y la futura fuerza laboral.

1.3 VISION

Para 2025 ser la empresa líder en el mercado global de servicios estratégicos para el desarrollo tecnológico e inserción en nuevos negocios que permitan el crecimiento no solo de nuestros clientes sino el propio crecimiento empresarial teniendo siempre presente nuestros core values y la ayuda del desarrollo del capital humano a través del crecimiento de nuestra cultura organizacional, la innovación continua y la generación de negocios responsables.

Objetivos de la organización

- Permitir que los clientes se conviertan en negocios de alto rendimiento y crear relaciones a largo plazo siendo receptivos y relevantes, y entregando valor de manera consistente.
- Aprovechar el poder de la visión global, las relaciones, la colaboración y el aprendizaje para brindar un servicio excepcional a los clientes donde sea que hagan negocios.
- Valorar la diversidad y las contribuciones únicas, fomentar un entorno de confianza, abierto e inclusivo y tratar a cada persona de una manera que refleje los valores de Accenture.

- Cumplir con nuestra obligación de construir una compañía mejor, más fuerte y duradera para las generaciones futuras, protegiendo la marca Accenture, cumpliendo nuestro compromiso con las partes interesadas, actuando con una mentalidad de propietario, desarrollando a nuestra gente y ayudando a mejorar las comunidades y el medio ambiente global.
- Ser éticamente inflexibles y honestos e inspirar confianza al decir lo que queremos decir, unir nuestros comportamientos con nuestras palabras y asumir la responsabilidad de nuestras acciones.

1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

- Cumplir con las leyes.
- Proteger a las personas, la información y nuestro negocio.
- Ejecutar nuestro negocio responsablemente.
- Ser un buen ciudadano corporativo.
- Trabajar en equipo.
- Respetar la diversidad.

1.5 MISION DEL PROYECTO

Brindar al cliente servicios desarrollo estratégico e inserción en nuevos mercados en modelo de negocios preestablecidos con lo cual se consolide la estrategia organizacional de Accenture permitiendo así una mayor participación en el mercado.

1.6 VISION DEL PROYECTO

Para el 2020 contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales definidos para el año 2025 brindando servicios en el área de estrategia, generando nuevos negocios y consolidando relaciones con el cliente, lo cual permita a Accenture consolidarse en el mercado global de servicios estratégicos.

1.7 OBJETIVO DEL PROYECTO

Brindar al cliente las herramientas necesarias para la toma de decisión en su proceso de expansión global, así como establecer una relación a largo plazo que permita la generación de nuevos negocios entre el cliente y Accenture.

1.8 EL PROYECTO EN ACCENTURE

El siguiente grafico muestra cómo está involucrado el proyecto dentro de la misión empresarial de Accenture para sus actividades relacionadas con el área Strategy:

Gráfico No 1 Alineación del proyecto en la misión empresarial.





CASO DE NEGOCIO

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El caso de negocio tiene como objetivo plantear las justificaciones por las cuales se desea llevar a cabo el presente proyecto. En él se describe el contexto actual de los servicios de Consultoría, como Accenture puede expandir su negocio en esta área y que perspectivas para el futuro se abren a partir de la realización del proyecto.

2.1 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Descripción del proyecto

ATB Riva ha expresado su voluntad de lanzar una iniciativa estratégica destinada a evaluar la conveniencia, industrial y económica, para reorganizar su sector productivo, en relación con el sector hidroeléctrico, en una sola planta.

¿Porque se demandan los servicios de consultoría?

En la actualidad con la globalización de los mercados cada vez más marcada, las empresas han visto la necesidad por desarrollar sus actividades de negocios más allá de sus fronteras y en consecuencia enfrentar los desafíos que esto genera. Así, se hace más común que la contratación de empresas consultoras se haga más común debido a que esto les permite enfrentar de una manera más cómoda los requerimientos que una expansión en el mercado internacional pueden demandar.

De hecho, como es planteado en la revista Colombia “Dinero”, las empresas actualmente buscan asesoramiento especializado para enfrentar la disrupción digital, ser más competitivos, definir modelos operativos más eficientes y preparar la fuerza de trabajo del futuro. Todos estos temas confluyen en la agenda de eficiencia y de crecimiento de los negocios.

¿Porque ATB Riva Calzoni S.p.A?

En la actualidad Accenture tiene como objetivo expandirse en el área de recursos naturales por medio de la prestación de servicios de consultoría enfocados en la inserción de nuevos negocios para clientes nuevos y existentes.

Es así como ATB Group un grupo industrial italiano internacionalmente activo con más de 1.500 empleados y una sólida experiencia en los sectores de equipos pesados, equipos hidromecánicos, renovables y Construcción Civil y Servicios Industriales, representa una gran oportunidad para expandirse en miras a generar nuevos socios que cuenten con una experiencia basta en el sector y a su vez puedan generar negocios a largo plazo sustentables financieramente.

2.2 OPORTUNIDADES PARA EL FUTURO

Expansión en el mundo

Accenture es una empresa que en la actualidad se encuentra en más de 120 países a través de los múltiples negocios de servicios que presta. Sin embargo, en los últimos años ha buscado atraer a nuevos clientes a través de la inserción en mercados más especializados lo cual a nivel global le ha permitido en ultimo año fiscal generar ganancias por más de 43.2 Billones de dólares, lo cual representa un crecimiento de 8,5% si se compara con el año inmediatamente anterior.

Esto ha permitido que pueda reinvertir cerca de 1.8 Billones de dólares en investigación y desarrollo, entrenamiento para sus colaboradores y búsquedas de nuevos negocios. Así, con el presente proyecto se busca hacer parte de las metas de crecimiento en un mercado en el cual Accenture se encuentra en pleno crecimiento.

Nuevos Negocios con ATB Riva Calzoni S.p.A

Uno de los beneficios fundamentales que se genera con el desarrollo de este proyecto es poder concretar el primer de muchos negocios con este nuevo cliente italiano, de hecho se espera que en base al éxito de la ejecución del proyecto, ATB pueda contratar a Accenture para realización de nuevos negocios no solo enfocados en la generación de nuevas unidades de negocio, sino también en la consolidación de otras áreas que van más allá de la consultoría estratégica.

De esta manera, ATB plantea a futuro tener una relación con Accenture de larga duración y una posibilidad de expansión en sus filiales, las cuales se encuentran fuera de Europa.

2.3 JUSTIFICACION ECONOMICA

Accenture cuenta actualmente con más de 500 proyectos de Consultoría Estratégica activos en el mundo por lo cual predeterminadamente dentro de sus lineamientos económicos cuenta con unos márgenes mínimos de ganancias para sus proyectos. Es así, como para el proyecto que se espera realizar para el cliente, el margen de ganancia se proyecta en el 48%, calculado a partir de los costos vinculados al desarrollo del proyecto.

De esta manera, la siguiente tabla evidencia el valor mensual proyectado por concepto de mano de obra directa. Nuestros colaboradores representarán el único concepto de costo relacionado con la ejecución del proyecto, ya que no se incurrirán en inversiones de capital:

Tabla No 1 Costos de mano de obra directa

COSTOS							
CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	TOTALES
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Mano de Obra directa	2,500.00	2,300.00	2,500.00	2,500.00	2,000.00	2,000.00	13,800.00

Por otra parte, los ingresos como indicado previamente surgirán a partir del margen de utilidad previsto para los contratos de Consultoría estratégica, surgiendo en el siguiente esquema de ingreso mensual:

Tabla No 2 Ingresos Totales

INGRESOS TOTALES								
CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	TOTAL
Costos		\$ 2,500.00	\$ 2,300.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 13,800.00
Margen de utilidad		48%	48%	48%	48%	48%	48%	
TOTAL DE INGRESOS		\$ 3,700.00	\$ 3,404.00	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 2,960.00	\$ 2,960.00	\$ 20,424.00



De esta manera, a continuación se presenta el flujo de Caja relativo para este proyecto y las variables de evaluación económica del mismo (VAN, TIR) así como el Payback contable y descontado:

Tabla No 3 Flujo de Caja

CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
(+) INGRESOS TOTALES	\$ -	\$ 3,700.00	\$ 3,404.00	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 2,960.00	\$ 2,960.00
(-) Costos totales	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,300.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Ganancias antes de impuestos	\$ -	\$ 1,200.00	\$ 1,104.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 960.00	\$ 960.00
(-) Impuesto a las sociedades (24%)	\$ -	\$ 288.00	\$ 264.96	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 230.40	\$ 230.40
Ganancias después de impuestos	\$ -	\$ 912.00	\$ 839.04	\$ 912.00	\$ 912.00	\$ 729.60	\$ 729.60
(-) Inversión inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Capital de trabajo	\$ 208.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 225.00
Flujo Neto de la Inversión	-\$ 208.33	\$ 912.00	\$ 839.04	\$ 912.00	\$ 912.00	\$ 729.60	\$ 504.60

Es importante remarcar en este flujo de caja, que como costos adicionales para aplicar al proyecto está el referente al impuesto a las sociedades. Este es un impuesto italiano que equivale a un 24% sobre el valor de las ganancias.

Teniendo en cuenta estos valores, el VAN y TIR del proyecto son los siguientes:

Tabla No 4 VAN y TIR

CONCEPTO	Valor
TIR	432%
VAN	\$ 4,241.48

Como se evidencia, el valor de la TIR del proyecto es equivalente al 432%, por lo cual el proyecto es viable financieramente debido a que supera por un margen muy alto el valor de inflación proyectado para Italia del 4% anual. En adición, como se denota, el Valor Actual Neto resulta igual a \$4,241.48 por lo cual al ser mayor a cero, el proyecto es viable financieramente.

Finalmente, a continuación se presentan los Payback contables y descontado:

Tabla No 5 Payback Contable

MES	FLUJO DE FONDO	ACUMULADO
0	-\$ 208.33	-\$ 208.33
1	\$ 912.00	\$ 703.67
2	\$ 839.04	\$ 1,542.71
3	\$ 912.00	\$ 2,454.71
4	\$ 912.00	\$ 3,366.71
5	\$ 729.60	\$ 4,096.31
6	\$ 504.60	\$ 4,600.91

PAYBACK CONTABLE	0.2284
---------------------	--------

Como se puede observar, el proyecto al no requerir inversión inicial de mayor envergadura tendría un Payback en el primer mes una vez se empiecen a ejecutar las actividades previstas.

Tabla No 6 Payback descontado

MES	FLUJO DE FONDO	VP Flujo de fondo	Periodo de recuperación descontado
0	-\$ 208.33	-\$ 208.33	-\$ 208.33
1	\$ 912.00	\$ 909.27	\$ 700.94
2	\$ 839.04	\$ 834.03	\$ 1,534.97
3	\$ 912.00	\$ 903.84	\$ 2,438.81
4	\$ 912.00	\$ 901.14	\$ 3,339.95
5	\$ 729.60	\$ 718.75	\$ 4,058.70
6	\$ 504.60	\$ 495.61	\$ 4,554.31

PAYBACK DESCONTADO	0.22912098
--------------------	------------

En cuanto al Payback descontado, llevando los valores del flujo de fondos al valor presente queda en evidencia lo observado con el Payback contable, ya que el retorno de la inversión se vería en el primer mes del proyecto.

2.4 CONCLUSION

De esta manera, observando las variables que justifican la realización del proyecto desde el ámbito comercial como el financiero, se concluye que el mismo es viable y que representa una oportunidad para que Accenture abra su participación en el mercado de consultoría y genere nuevos negocios con ATB Riva Calzoni.

Por otra parte, como se evidencio en la evaluación financiero, el proyecto resulta ser muy viable debido a que el margen de ganancia cumple con todas las expectativas de la empresa y su ejecución no resulta ser riesgosa.



ACTA DE CONSTITUCION

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

3.1 DESCRIPCION DEL PROYECTO

Desarrollo de un plan estratégico para la expansión del mercado global de la sociedad ATB Riva Calzoni Spa con el objetivo de identificar 3 países potenciales en los que ubicar el nuevo sitio de producción, analizando posibles ventajas económicas, situación económica e industrial de los países analizados, desarrollar estrategia de ingreso al mercado para la selección de la ubicación del nuevo sitio de producción.

3.2 JUSTIFICACION DEL NEGOCIO

ATB ha expresado su voluntad de lanzar una iniciativa estratégica destinada a evaluar la conveniencia, industrial y económica, para reorganizar su sector productivo, en relación con el sector hidroeléctrico, en una sola planta.

Esta fase de estudio inicial es preparatoria de los posibles pasos posteriores, necesarios para la implementación de la elección de ubicación estratégica de sus plantas de producción en un nuevo país, incluida (lista no exhaustiva): evaluación exhaustiva de posibles socios locales, planificación oportuna de las inversiones necesarias para comenzar el nuevo sitio, plan operativo para la gestión del período de transición.

ATB está actualmente presente en el mundo con 3 sitios de producción, uno de los cuales, en Italia, uno en Malasia y uno en Colombia. Debido a la actual performance en Malasia y Colombia, ATB está explorando nuevas áreas geográficas en las que ubicar un sitio de producción para carpintería pesada y suministros en el sector hidromecánico, para suplir su mercado a nivel mundial de manera económicamente ventajosa.

3.3 REQUERIMIENTOS DE EXITO

Para que el proyecto sea considerado exitoso, deberá cumplir con lo siguiente

- La elaboración y entrega del plan estratégico de acuerdo con las directrices planteadas por el cliente: países, métricas y especificaciones.
- Se deberá contar con el 100% de los entregables aprobados por el cliente.
- La entrega de los mismo debe ser en las fechas acordes con el cliente.

3.4 RESTRICCIONES

- Quedaran fuera del análisis por pedido exclusivo del cliente los países de Cuba, Irán, Siria, Corea del Norte, Sudan.
- Los análisis y validaciones para realizar estarán concentrados en países pertenecientes a los continentes de África, América y Asia.
- No se podrá trabajar los días feriados inamovibles estipulados por el gobierno argentino.
- El trabajo será realizado solo con las herramientas técnicas y digitales provistas por el patrocinador.

3.5 SUPUESTOS

A continuación, se detalla la lista de supuestos aplicables:

- El cliente entregará la línea bases y métricas para la evaluación de requisitos y posibles entradas al mercado.
- El cliente suministrará a Accenture con la información actual sobre el estado del negocio en los países donde se encuentra actualmente

- ATB suministrará los espacios requeridos dentro de sus oficinas para que el equipo de Accenture pueda llevar a cabo las actividades.
- Cualquier requisito eventual será previamente evaluado por las partes en términos de tiempo y costo y puesto en aprobación por el cliente.
- Los entregables aquí descritos serán evaluados por el cliente y aprobados con un plazo no mayor a 5 días hábiles. En caso de requerir ajustes, se contará con un tiempo prudente para el ajustamiento de estos.
- El horario laboral será de lunes a viernes (8 a 17Hrs) con una de almuerzo.

3.6 ALCANCE DEL PROYECTO

Basado en la experiencia previa en el campo de la reorganización estratégica y la nueva ubicación de procesos de producción y metodología consolidada, Accenture propone un enfoque de múltiples etapas para proporcionar herramientas y análisis valiosos para apoyar a ATB en la selección de los 3 países potenciales donde ubicar el nuevo sitio de producción.

El análisis se realizará a partir de una lista de 15 países potenciales seleccionados por ATB. La selección también considerará las áreas de desarrollo de proyectos actuales y futuros de ATB para maximizar la efectividad en logística y envíos y otros requisitos importantes para actividades de ATB, así como para mano de obra calificada y disponibilidad de instalaciones.

Inclusiones

- Accenture creará un documento en el cual estarán contempladas las diversas iniciativas de inversión, estudios económicos y financieros.
- Se incluirá el servicio de asesoramiento legal para la definición de directrices laborales, prestación de servicios y definición de tipos de sociedades.

- Se desarrollará un documento de estrategia de ingreso al mercado el cual estará enfocado en 3 países específicos.

Exclusiones del alcance

- El cliente será el encargado de elegir los 3 países que más se alineen con su estrategia comercial.
- No se definirán las líneas base y métricas para la evaluación de requisitos y posibles entradas al mercado.
- El asesoramiento legal previsto no incluirá la definición y creación de contratos laborales y constitución de sociedades.
- No se incluirá la creación de un plan de Marketing.

3.7 ENTREGABLES PRINCIPALES

- Reporte detallado con el estatus actual de cada uno de los 15 países preseleccionados.
- Reporte detallado para cada uno de los 3 países de la estrategia de ingreso en el país.

3.8 RIESGOS DE ALTO NIVEL

Como riesgos se identifican los siguientes:

Tabla No 6 registro de riesgos

REGISTRO DE RIESGOS			
	Riesgo	Categoría	Tipo de riesgo
1	El cliente no entrega la línea bases y métricas para la evaluación de requisitos y posibles entradas al mercado	Externo	Amenaza
2	Desvinculación de personal (Analistas o PM deciden dejar el proyecto)	Organizacional	Amenaza
3	Disminución del presupuesto aprobado	Organizacional	Amenaza

4	Fallas en los procesos comunicacionales formales a la hora de presentar reportes, manejar y solucionar sisees, etc.	Dirección de proyecto	Amenaza
5	Demoras en el inicio del proyecto por financiamiento	Organizacional	Amenaza
6	Demoras en el proceso de aceptación de entregables	Externo	Amenaza
7	Aumento en la cantidad de continentes a analizar	Externo	Amenaza
8	Recorte de actividades por pedido del cliente	Externo	Oportunidad
9	El cliente no cuenta con todas las herramientas técnicas necesarias	Técnico	Amenaza

3.9 CRONOGRAMA DE HITOS

Tabla No 7 cronogramas de hitos

	Hitos	Fecha
1	Presentación y firma Acta de Constitución	Diciembre 5 - 2019
2	Validación y aprobación de los planes de gestión	Diciembre 18 - 2019
3	Inicio de actividades del proyecto	Enero 2 - 2020
4	Reunión de cierre del proyecto	Abril 13 - 2020

3.10 PRESUPUESTO

En consideración a las actividades y entregables previstos, así como a los recursos identificados el presupuesto del proyecto es el siguiente: \$12,677.85

En él se incluye el estimado de la línea base de costos más las reservas de contingencia y de gerencia.

3.11 LISTA DE INTERESADOS

Se muestran a continuación los interesados del proyecto:

- Sponsor: ATB RIVA CALZONI SPA.
- Project Manager.
- Personal contratado interno.
- Personal contratado externo.
- Otras empresas consultoras.
- Empresas del sector hidroeléctrico.
- Empresas aliadas de Accenture.
- Estado Nacional.

3.12 DIRECTOR DE PROYECTO

El proyecto estará a cargo del Manager Consultan Ricardo Mosquera quien ha trabajado en Accenture por más de 3 años y cuenta con la experiencia requerida para llevar a cabo proyectos de esta índole.

Dentro de sus funciones principales se pueden resaltar: Selección del equipo de proyecto, coordinación de diferentes reuniones para la planificación, ejecución, control y seguimiento de este, elaboración de actualizaciones de líneas base, presentación de informes y reuniones de avance con el patrocinador y equipo del proyecto, así como realizar las tareas correspondientes con el cierre de este.

El nivel de autoridad con el que contará Ricardo Mosquera será el más alto dentro de la escala jerárquica, a él todos los integrantes del equipo deberán reportar cada una de sus actividades, para ser finalmente él quien reporte al cliente.

3.13 PATROCINADOR

La sociedad ATB Riva Calzoni Spa será la patrocinadora del proyecto y en consecuencia la interesada primordial de la ejecución de este. En su representación estará el señor Alfonso Ribeiro, quien junto con el director del proyecto darán su visto bueno y aprobación a la presente Acta de Constitución.

3.14 APROBACION DEL PROYECTO

El presente proyecto se considerará aprobado y finalizado una vez la versión final y definitiva de todos los entregables aquí estipulados sean confirmados y aprobados por el patrocinador.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Alcance

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El siguiente plan de gestión del alcance servirá como guía práctica en la cual se definirán aspectos de alta relevancia para precisar cómo se definirá, desarrollara, monitoreará, controlara y verificara el alcance.

En este se incluirá la base para la estructuración y creación del alcance, el proceso por el cual será creada la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), como se mantendrá y aprobará el alcance, el proceso por el cual se obtendrá la aprobación de los entregables y el proceso para controlar las solicitudes ca cambio en relación con el alcance del proyecto.

4.1 ESTRUCTURACIÓN Y CREACIÓN DEL ENUNCIADO ALCANCE

La construcción del alcance del proyecto partirá de la recopilación de los requisitos por parte de los interesados por lo que el Proyect Manager se reunirá con el cliente para detallar cada uno de los lineamientos que se deben tener en cuenta para obtener una delimitación consensuada del proyecto.

El enunciado del alcance deberá estar estipulado en el acta de constitución y en él se incluirán los siguientes elementos:

- Descripción del alcance
- Inclusiones
- Exclusiones
- Entregables
- Supuestos
- Restricciones

Lo anterior, permitirá en detalle lo que se incluye y se excluye del proyecto para determinar el grado de control con la que cuenta el equipo dentro del proyecto.

4.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

La estructura de Desglose de Trabajo estará a cargo del Project Manager, el cual se reunirá con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo y se definirán los entregables y sus paquetes de trabajo a mayor nivel de detalle.

Para poder realizar este proceso, el Project Manager contará con el acta de constitución como herramienta base a partir de cual identificará cuales son los paquetes de trabajo necesarios para cumplir con los entregables predispuestos en el acta y así suplir las necesidades y requerimientos del cliente.

Cabe resaltar que, para el presente proyecto, la EDT contara con 3 ramificaciones principales 2 de las cuales se centran en el proyecto como tal y una adicional predispuesta para todo lo concerniente a la gestión de este.

4.3 DICCIONARIOS EDT

El diccionario de la EDT como elemento que acompaña y respalda a la misma, deberá contar con toda la información referente a esta de manera que cualquier integrante del equipo del trabajo que así lo requiera, pueda identifique plenamente en detalle los siguientes elementos:

- Código de la EDT
- Nombre del paquete
- Descripción
- Responsables
- Actividades asociadas al paquete de trabajo



- Recursos involucrados.
- Tipo de Aprobación
- Fecha estimada de inicio
- Fecha estimada de finalización
- Costos

Así, el formato de este será el siguiente:

Tabla No 8 Formato Diccionario EDT

CODIGO ETD	NOMBRE EDT
DESCRIPCION	
Responsable	
Actividades	
Recursos	
Aceptación	
Fecha estimada de inicio	
Fecha estimada de finalización	
Costos estimados	

4.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL ALCANCE

El seguimiento y control del alcance será llevado a cabo por medio del análisis de las variaciones en la línea base.

Para esto el Director de Proyecto realizara reuniones periódicas con su equipo con la finalidad de evaluar el desempeño del proyecto en un punto dado y verificar el nivel de desvío con respecto a su línea base.

Las reuniones que dependen de cada entregable pueden variar en su periodicidad entre una y dos semanas y para todos los casos se realizará un informe de desempeño en el cual se consignará lo siguiente:

1. Fecha de evaluación.
2. Descripción de la actividad o actividades evaluadas.
3. Listado de problemas.
4. Posibles causas.
5. Soluciones preliminares.

Este reporte deberá estar debidamente firmado por el manager y servirá para ser utilizado ante una eventual solicitud de cambio.

4.5 PROCESO PARA LA APROBACIÓN DE ENTREGABLES

La aprobación de los entregables es uno de los aspectos a tener consideración dentro de este plan debido a que su aceptación por parte del cliente en tiempo y forma evitará eventuales desvíos por conceptos no solo de alcance, sino también de tiempo y costo.

De esta manera, el proceso es el siguientes:

1. Semanalmente el recurso a cargo del entregable compartirá con el Project Manager el avance de este y una vez este completado se reunirán para verificar los detalles de este.
2. Una vez se haya verificado que el entregable cumpla con los requerimientos originales del cliente se compartirá con el cliente. Este proceso puede darse de dos maneras: a) Enviando una copia por el medio más conveniente de acuerdo con la naturaleza del entregable o b) teniendo una reunión presencial con el cliente para la presentación de este.
3. El cliente procederá a evaluar internamente la pertinencia del trabajo entregado por el equipo y en un plazo no mayor a 5 días hábiles deberá responder con su aceptación o su solicitud de cambio. En caso de que, pasado los 5 días predispuesto, el cliente no responda la solicitud de aceptación, se considerará como aceptado.
4. Ante la aceptación de un entregable, el cliente enviará al equipo una carta formal en la cual se detalla la información básica del entregable y esta deberá contar con la firma física o electrónica del cliente.
5. En casos donde la aceptación del cliente no se dé en el tiempo previamente estipulado, el director del Proyecto será el encargado de enviar al cliente la carta formal con los detalles del entregable firmada de manera física o electrónica por el Project Manager, la cual servirá como documentación vinculante para la recepción del entregable.

4. 6 CONTROL DE LAS SOLICITUDES DE CAMBIO

Las solicitudes de cambio que hayan surgido por concepto de desviaciones de las líneas base o por concepto de no aceptación de algún entregable, deberán en todo caso ser evaluados por el director del proyecto quien decidirá como y en que tiempos aplicar el cambio.

A su vez, el director de proyecto se encargará de clasificarlas con el objetivo de identificar su importancia e impacto dentro del proyecto y posteriormente procederá a compartirlas con el equipo para aplicar las acciones requeridas. Al mismo tiempo las solicitudes serán consignadas en el registro de cambio.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Tiempo

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

Por medio del siguiente plan, se describirán las directrices requeridas en cuanto a procedimientos y documentación necesaria para proporcionar la orientación y dirección acerca de la manera en la cual será gestionado el cronograma a lo largo de la vida del proyecto.

Para la realización de este, se tendrá en cuenta las actividades relativas a la EDT en el cual no solo se enlistarán todas las actividades, sino que también serán asignados los responsables de su ejecución y las horas asignadas para el completamiento de cada una de ellas, dando como resultado el cronograma final.

5.1 ESTRUCTURACIÓN

Para la estructuración del cronograma se deberá contar con los siguientes lineamientos:

- Lista de actividades por paquete de trabajo (de acuerdo con la EDT).
- Baseline de Inicio y Finalización de cada actividad.
- Parámetros para determinar la duración de cada actividad.
- Secuenciamiento de actividades: Predecesoras y sucesoras.
- Recursos encargados.
- Software requerido.
- Seguimiento y control de Cambios.

5.2 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

Para la definición de cada una de las actividades a realizar se utilizará como guía los paquetes de trabajo previamente definidos con la EDT que permita tener un completo delineamiento de lo necesario para el completamiento de cada paquete.

El listado de actividades deberá ser previamente evaluado por el director del proyecto de manera que se delimiten cada una de ellas y no queden por fuera actividades claves para el desarrollo del proyecto. No obstante, su construcción será hecha en base a la experiencia que tiene Accenture en proyectos similares no sin antes ser aprobada por el Sponsor del proyecto.

5.3 BASELINE DE INICIO Y FINALIZACIÓN

El cronograma deberá contar con la estimación preliminar de las fechas de inicio y ejecución de cada actividad, lo cual permitirá evaluar posteriormente los grados de desvío de la misma. El marco temporal de cada actividad dará como resultado la estimación de tiempo para cada trabajo y, asimismo, esta estimación brindará la duración preliminar del proyecto.

Parámetros para determinar la duración de cada actividad

Los lineamientos básicos para calcular y determinar el marco temporal de cada actividad será el siguiente:

- Semana laboral: La semana laboral estará establecida de lunes a viernes, exceptuando los días feriados establecidos por ley.
- Horario Laboral: La jornada laboral será de 8 horas diarias para un total de 40 horas semanales.
- Overtime: El overtime no deberá exceder las 3 horas diarias.

Secuenciamiento de actividades: Predecesoras y sucesoras.

El equipo de construcción del cronograma se encargará de secuenciar cada una de las actividades de manera que se puedan identificar de manera práctica los hitos del proyecto, las actividades predecesoras y sucesoras, ruta de camino crítico y a posteriori evaluar si son necesarias técnicas de compresión o aceleración de tareas.

La revisión y evaluación preliminar de las secuencias estará a cargo del director del proyecto y su posterior aprobación será dada por el Patrocinador de este.

Recursos encargados

Para cada actividad serán asignados uno o varios recursos para la ejecución de esta si así lo requiriese.

Esta asignación estará dada teniendo en consideración el tipo de actividad, el tiempo de ejecución requerido, el nivel de importancia que tenga para con el proyecto y el grado de dificultad que esta represente.

Software Requerido

Para la creación del cronograma del proyecto será empleada la herramienta Microsoft Project en su versión más actualizada teniendo en cuenta todos los parámetros y funcionalidades con los que se permite trabajar.

Este software será utilizado sin excepción a menos de que el cliente requiera o postule el uso de una herramienta similar propia o de un tercer agente. De no ser así, cualquier cronograma total o parcial creado a través de otra herramienta será considerado como invalido y no contará a la hora de realizar cualquier tipo de análisis o estimación.

5.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CAMBIOS

El seguimiento del cronograma estará concentrado en las reuniones previamente establecidas por el equipo del proyecto. En ellas el foco principal será evaluar el grado de avance del proyecto en comparación con la línea base de allí se constituirán los pasos necesarios para corregir desviaciones en el tiempo.



En el caso de que cualquier desviación se presente y en consecuencia un cambio sea requerido, su impacto en la ruta crítica y secuenciamiento de las actividades deberá ser previamente valorado y para que estas sean finalmente procesadas es necesario contar con una solicitud formal de cambio en el cual se identifique plenamente el cambio a realizar, su justificación, la tarea que impacta y el responsable de ejecución del cambio.

Cualquiera que fuese el cambio por implementar, deberá ser previamente aprobado por el director del proyecto y por el patrocinador.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Costos

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

Por medio de este plan se busca de manera precisa definir las directrices, herramientas, técnicas para la estimación, proyección y control de todos los costos relacionados al proyecto desde su fase de inicio hasta el cierre, generando así una guía y dirección sobre cómo será la gestión de estos.

6.1 ESTIMACION DE COSTOS

De esta manera el plan establece las siguientes directrices:

- *Unidades de Medida*

Para los recursos involucrados en relación con el cálculo de los costos se tomará como referencia la unidad hora/hombre.

Por otra parte, el tipo de moneda en el cual se expresarán los valores será si excepción el dólar estadounidense.

- *Nivel de Precisión*

Con el objetivo de obtener una estimación precisa de los costos y poder tener un control exacto de las variaciones positivos y negativos de estos, no se aplicará ningún tipo de redondeo y por ende el costo estimado será presentado con el detalle de centavos cuya expresión máxima será de 2 dígitos.

- *Nivel de Exactitud*

Teniendo en cuenta que los precios expresados son en moneda estadounidense y en relación con proyectos similares ejecutados por la compañía, el nivel de variación será de +/- 5%.

- Umbrales de Control

El umbral del control definido como la variación máxima acordada al monitorear el costo de una actividad antes de requerir tomar una acción correctiva será de +/- 10%.

- **Informes**

La frecuencia en la cual se entregará cada informe estará en línea con los puntos de control previamente alineados con los hitos del proyecto, por lo cual una vez analizado el avance de los costos se procederá el mismo día con la redacción del reporte de este.

- Procedimiento para el registro de los costos del proyecto.

El registro de los costos del proyecto estará sujeto en relación con el parámetro del costo y en todos los casos se utilizará el software de administración de gastos y costos de Accenture.

Costos por conceptos de salario: Accenture cuenta con un sistema de gestión de costos el cual le permite asignar un código especial para el proyecto en el cual cada recurso de manera quincenal cargara las horas laboradas en el proyecto.

Gastos (viajes, taxis, per diems, ect): Al igual a como sucede con la carga de horas, los gastos relativos a los conceptos previamente descritos serán cargados en el sistema de Accenture y para su posterior validación siempre se deberá cargar el comprobante correspondiente.

6.2 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COSTOS

- Reglas para la medición de desempeño

Debido a la historia previa de Accenture en proyectos de envergadura similar al actual y considerando la estimación de este, la medición del desempeño en cuanto a costos se refiere contará con el siguiente marco:

Puntos de control: Los hitos del proyecto se usarán como puntos de control para el monitoreo del desempeño de la estimación de los costos a partir de los cuales se harán las mediciones con respecto a la línea base y se efectuarán los cambios necesarios si el grado de desvío así lo requiriese.

Técnica: Se usará la técnica del valor ganado en cuanto a costos se refiere teniendo en consideración las tres dimensiones claves: Valor planificado (PV), Valor Ganado (EV) y Costo Real (AC).

De esta manera será usado el índice de desempeño del costo (CPI) como herramienta para la evaluación de la eficiencia con que se usan los recursos presupuestados y así determinar afectaciones en la línea base.

Herramienta de cálculo: Para realizar las labores de seguimiento y control del presupuesto utilizaremos un software de gestión desarrollado por Accenture y homologado con el cliente de manera que se tenga la misma información para ambas partes.

- *Sistema de control de costos*

El paso a paso para el seguimiento y detección de posibles fallas o desvíos en la ejecución del presupuesto es el siguiente:

1. Llegada la fecha de evaluación del desempeño, el director del proyecto revisará el grado de avance del proyecto en relación con el porcentaje de costos consumidos.
2. Se analizará por paquete de trabajo el porcentaje de desvío y se seleccionaran solo aquellos cuyo desvío positivo o negativo sea mayor al permitido.

3. Para los paquetes seleccionados se analizarán sus actividades y la importancia que este tiene dentro del proyecto para así determinar que impacto tuvieron y puedan llegar a generar dentro del cronograma de este.
4. Se identificará si el problema puede ser resuelto por medio de técnicas que no tengan mayor impacto dentro del cronograma y presupuesto.
5. Si, el impacto generado es muy grande, se procederá a completar el formato de solicitud de cambios con toda la información que se requiera y esta será firmada por el director del proyecto.
6. Se enviará al cliente la solicitud de cambio para su confirmación y posterior implementación.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Riesgos

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El siguiente plan de gestión tiene como objetivo dar a conocer los lineamientos necesarios para la identificación, clasificación, seguimiento y control de los riesgos del proyecto, así como la identificación de los actores implicados, el presupuesto a disposición y los diversos ítems en los que los riesgos serán categorizados.

7.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Para llevar a cabo una correcta identificación, clasificación y ponderación de riesgos a continuación se muestran los 3 grupos de interés y sus responsabilidades:

Tabla No 9 Grupos de interés

Grupo	Responsabilidades
Patrocinador	Su responsabilidad será aprobar o denegar el desvío de fondos para la mitigación de los riesgos.
Project Manager	Una vez identificado los riesgos por parte del equipo, el director de proyecto se encargará de clasificarlos y ponderarlos con el objetivo de identificar cuáles son los de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia. A su vez, estará encargado de discutir con el patrocinador las aprobaciones de presupuesto para hacer frente a los riesgos que surjan en la ejecución del proyecto.
Equipo de Trabajo	El equipo de trabajo estará a cargo de la identificación de cada uno de los distintos riesgos según las actividades en las que estén involucrados

7.2 PRESUPUESTO

Para hacer frente con los eventuales impactos negativos que tengan los diversos riesgos identificados, el director de proyecto contara con el presupuesto denominado en la reserva de contingencia cuyo valor es igual a **\$902,98**

Es importante denotar que esta reserva solo será usada una vez aprobada debidamente por el patrocinador y cuyo efecto tenga previsto mitigar los desvíos en las líneas base de costo, tiempo y alcance.

7.3 CATEGORÍAS DE RIESGO

Los riesgos para identificar serán clasificados en 4 categorías, lo cual ayudara al equipo a tener una mayor concepción de estos y plantear mejores y más efectivas respuestas de mitigación. Las categorías serán las siguientes:

- Riesgo Técnico.
- Riesgo Externo.
- Riesgo Organizacional.
- Riesgo de Dirección del proyecto.

7.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La identificación de los riesgos como planteado anteriormente, estará a cargo del equipo del trabajo el cual por medio de las técnicas Tormenta de ideas y Entrevistas individualizaran cada uno de los riesgos.

Por otra parte debido a la experiencia con la que cuenta el equipo en la realización y ejecución de procesos similares, se tomarán como referencia los riesgos identificados en otros proyectos. El proceso será el siguiente de acuerdo con la técnica a ser usada:

- Tormenta de Ideas:
 1. El equipo se reunirá con cierta periodicidad con el objetivo de identificar la mayor cantidad de riesgos posibles de acuerdo con las áreas y actividades predefinidas para el proyecto.
 2. Una vez identificados los mismos, el director de proyecto los ordenará en orden de importancia por medio de un análisis cualitativo con el objetivo de obtener una lista acotada de riesgos cuyo impacto y probabilidad de ocurrencia sea el más alto.
 3. Por último, la lista acotada será clasificada en relación con las categorías de riesgo anteriormente planteadas.
- Entrevista:

Para las entrevistas se llevarán a cabo los mismos pasos que con la tormenta de ideas a diferencia de que el punto inicial variará en la medida de que el equipo de proyecto se reunirá con el patrocinador para a través de la experiencia de este identificar posibles riesgos no comprendidos en la tormenta de ideas.

7.5 CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

Con el objetivo de realizar el adecuado decotamiento de los riesgos identificados, tal como se indicó en el punto anterior, por medio del análisis cualitativo se obtendrán aquellos riesgos cuyo impacto y probabilidad de ocurrencia sean mayores:

- Análisis Cualitativo

Por medio de este proceso lo que se buscará es priorizar los riesgos evaluando la probabilidad e impacto de estos. Dicho proceso será realizado usando una matriz de probabilidad e impacto con la cual se puedan clasificar los riesgos altos, moderados y bajos. La matriz será la siguiente:

Tabla No 10 Matriz de Probabilidad – Impacto

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

Como se observa, la matriz cuenta con dos tipos de escalas de acuerdo con el impacto y la probabilidad de ocurrencia que se explican de la siguiente manera:

- Probabilidad de ocurrencia

Para efectos de este proyecto, la probabilidad de ocurrencia se define en 5 parámetros que van desde una probabilidad muy baja hasta muy alta. A su vez, cada parámetro cuenta con una puntuación que es la que finalmente se relaciona a la matriz:

Tabla No 11 Probabilidad de Ocurrencia

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	25% < 50%	es factible que el hecho se presente	0.5
bajo	5% < 25%	es poco probable que el hecho se presente	0.3
muy bajo	< 5%	es improbable que el hecho se presente	0.1

- **Impacto**

Por su parte, el impacto es catalogado con una puntuación muy baja a una muy alta, la cual denota el grado de importancia. A su vez, se describe el impacto que de acuerdo con esta puntuación se obtiene en cada uno de los objetivos del proyecto a nivel alcance, tiempo y costo:

Tabla No 12 Impacto

IMPACTO			
Objetivos del Proyecto - Puntuación	Alcance	Tiempo	Costo
0.9	Efectos sustanciales en el alcance, lo cual produce un replanteamiento de el o los entregables asociados	La duración total de las actividades del proyecto se verá incrementada >5%	incremento del costo total del proyecto en un 10%
0.7	Necesidad de mejoramiento de algún entregable por medio del replanteamiento de algunas	aumento del 3% al 5% la duración del proyecto	incremento del costo entre un 5% y 10%

	de sus actividades asociadas.		
0.5	acote poco parcial del alcance del proyecto	incremento del 2% al 3% en la duración del proyecto	incremento del costo entre 2% y 5%
0.3	reducción menor del alcance en entregables secundarios	incremento del 0,05% al 2% en la duración total del proyecto	incremento entre 1% y 2% del costo total
0.05	Modificación de un número insignificante de actividades asociadas a entregables secundarios.	incremento del <0,5% en la duración total del proyecto	aumento del costo casi insignificante

La multiplicación de los valores de la probabilidad de ocurrencia y el impacto da paso a una tercera escala al interior de la matriz en donde se denota que la clasificación verde pertenece para los riesgos más bajos, la amarilla a los riesgos moderados y la roja para los riesgos más altos.

Respuesta a Riesgos

La estrategia para dar respuesta a los riesgos identificados estará fundamentada en 3 pilares específicos: Evitar, mitigar y aceptar.

De esta manera, a partir de la clasificación de los riesgos realizada por medio de la matriz de probabilidad – impacto, estos serán regidos de la siguiente manera:

Tabla No 13 Respuesta a Riesgos

Valoración del Riesgo	Tipo de respuesta
Alto	Evitar: Se realizarán todas las evaluaciones pertinentes para verificar su impacto a nivel de

	Tiempo, costo y alcance y se procederá con la mitigación de este.
Medio	Mitigar: Se tratarán de eliminar la amenaza por medio de acciones tempranas.
Bajo	Aceptar: Para los riesgos de valoración baja, el proyecto los aceptará. No obstante, el riesgo será periódicamente monitoreado para evitar que su valoración previa presente cambios representativos.

7.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS

Todos los riesgos identificados contarán con su debido seguimiento y control de manera periódica con el objetivo de definir estrategias de respuesta y en casos necesarios recategorizándolos ya sea subiéndolos de nivel o bajándolos.

El proceso será el siguiente:

1. Quincenalmente se reunirá el Project Manager con su equipo y evaluarán cada uno de los riesgos iniciando por aquellos catalogados en un nivel más alto hasta los de nivel bajo.
2. En relación con variables como grado de avance, presupuesto consumido, entre otros, se procederá con la revalorización del riesgo con el objetivo de identificar si este ha cambiado de categoría o si ha desaparecido completamente.



3. Una vez recategorizados, se procederá con la identificación de aquellos riesgos cuya probabilidad de ocurrencia e impacto se hayan elevado, se procederá con la ejecución de la estrategia de choque requerida.
4. Para los riesgos cuya medida de choque sea requerida, se enviará un documento formal al cliente con el detalle de este, la estrategia e impacto en el proyecto.
5. Finalmente se dejará documentado cada uno de los pasos realizados.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Calidad

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El siguiente plan de gestión de calidad tienen como objetivo determinar las diferentes métricas, controles y procesos que se llevaran a cabo para dar cumplimiento con las exigencias de calidad que el proyecto requiere.

8.1 DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Como documentación de referencia para constituir el siguiente plan se tiene lo siguiente:

- PMBOK, Project Management Body of Knowledge.
- Acta Constitutiva del Proyecto.
- Planes de Gestión del Proyecto.
- Políticas Internas de Accenture para el control de proyectos.

8.2 LÍNEA BASE DE LA CALIDAD

Los indicadores que se tomaran como referencia para la constitución de la línea base de calidad será el Cost Performance Index (CPI) y el Schedule Performance Index (SPI), tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No 14 Indicadores base de calidad

<u>FACTOR DE LA CALIDAD</u>	<u>Métrica</u>	<u>Objetivo</u>
Performance del proyecto	CPI \geq 0.90	Obtener una eficiencia del equipo en la ejecución del presupuesto asignado a las actividades superior al 0.95, con lo cual se permita un margen en la desviación de los costos en línea con las necesidades del proyecto.

Performance del proyecto	SPI $\geq 0.95 < 1$	Obtener una eficiencia del equipo en el manejo de las actividades del cronograma por debajo del 1 pero mayor al 0.95, con lo cual se genere eficiencia en la ejecución de las actividades sin afectar la calidad en los procesos.
--------------------------	---------------------	---

8.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Con el objetivo de obtener una gestión adecuada de la calidad se tomarán como pilar de referencia el aseguramiento y control de la calidad, explicado de la siguiente manera:

- **Aseguramiento de la calidad:** Por medio de las métricas de performance se estará evaluando los desvíos generados con el fin de tomar medidas necesarias para dar cumplimiento a las metas de calidad, generando así eventuales solicitudes de cambio.
- **Control de la calidad:** Se realizarán auditorías a los procesos y entregables previstos con el objetivo de validar si estos cumplen con las políticas y lineamientos previstos por la organización, informando al proceso de aseguramiento de la calidad en el cual deberán ser detallados en el entregable que se está verificando, la información del desempeño del trabajo y las solicitudes de cambio generadas.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Comunicaciones

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El siguiente plan detalla las directrices y medio, además de servir como guía para la gestión de las comunicaciones en el proyecto. En él se indicará como será llevado a cabo el proceso comunicacional y los diferentes detalles para tener en cuenta de cómo y de qué manera se comunica la información.

9.1 MATRIZ COMUNICACIONAL

La tabla a continuación denota, la información que debe ser comunicada, el idioma en que debe ser comunicada, el motivo de la distribución, plazos y frecuencias, responsable de comunicar la información, responsable de autorizar su divulgación, las personas receptoras y los métodos o tecnologías empleados para llevar a cabo el proceso comunicacional:

Tabla No 15 Matriz comunicacional

Motivo	Tipo de reunión	Entregable	Nivel de detalle	Frecuencia	Responsable	Remitente	Medio
Kick Off	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de presentación • Acta Aprobación • Minuta 	ALTO	Una vez	Project Manager	Grupo de trabajo, Sponsor	Reunión presencial
Reunión de Planificación del Proyecto	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta • Acta Aprobación 	ALTO	Una vez	Project Manager	Grupo de trabajo	Reunión presencial
Reunión de Actualización de Línea Base	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta • Acta Aprobación 	ALTO	De acuerdo con la necesidad del proyecto	Project Manager	Grupo de trabajo	Reunión presencial / Remota

Reunión de Coordinación del Equipo	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta • Reporte de Asignación 	MEDIO	Quincenal	Project Manager	Grupo de trabajo	Reunión presencial
Reuniones de asignación de actividades	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta • Acta Aprobación 	ALTO	Una vez	Project Manager	Grupo de trabajo	Reunión presencial / Remota
Reuniones de Avance	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con el estado de avance y métricas 	MEDIO	De acuerdo con el cronograma de hitos	Project Manager	Grupo de trabajo, Sponsor	Reunión presencial
Reuniones Ejecutivas	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta 	MEDIO	Mensual	Sponsor	Project Manager	Reunión remota
Informes Técnicos	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta 	MEDIO	Mensual	Especialista de Área	Grupo de trabajo, Sponsor	Reunión presencial / Remota
Reunión de Lecciones Aprendidas	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de lecciones aprendidas • Correo de divulgación 	ALTO	Una vez	Project Manager	Grupo de trabajo	Reunión presencial / Remota
Reunión de Cierre del Proyecto	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de performance • métricas • actas de aceptación 	ALTO	Una vez	Project Manager	Grupo de trabajo, Sponsor	Reunión presencial

9.2 GUÍAS PARA EVENTOS COMUNICACIONES:

Esta guía muestra cómo se llevarán a cabo los diferentes eventos comunicacionales y cuáles serán las pautas para mantener su confidencialidad de así ser requerido:

- Reuniones formales

Las reuniones formales para efectos de este proyecto se definen como las interacciones grupales cuyo objetivo es la discusión de uno o más temas referentes a este y deberán contener las siguientes pautas:

1. El organizador de la reunión enviara un correo interno a todas las personas involucradas en la misma, en el cual detallara: Objeto de la reunión, día y hora, participantes obligatorios, participantes opcionales, lugar y la agenda a tratar.
2. Cada reunión deberá contar con un secretario, el cual estará a cargo de redactar la minuta.
3. En caso de ser necesario se designará un modulador, que no tendrá que ser necesariamente la persona que organiza la reunión.
4. En casos en que la importancia del tema a tratar lo requiriese, se optara por prohibir el uso de celular y o elementos de grabación en la misma.
5. Las reuniones entre el equipo del proyecto se llevarán a cabo siempre dentro de los horarios y espacios laborales a menos de que hubiese espacio para una excepción y esta deberá quedar documentada como reunión extraordinaria.
6. Toda reunión se llevará a cabo en las oficinas del cliente o de Accenture con previa confirmación.

7. Todas las reuniones sin excepción deberán tener una minuta en la cual se resuman los aspectos claves de esta y deberá ser aprobada por los participantes, así como compartida de manera electrónica entre los involucrados.

- **Correos Electrónicos**

Los correos electrónicos deberán seguir los siguientes lineamientos:

1. Todo correo deberá ser enviado desde la casilla personal del proyecto y sin excepción deberá contar con la firma del emisor.
2. Por ningún motivo se podrá enviar un correo con personas ocultas.
3. Los correos deberán indicar el nivel de confidencialidad.

- **Llamadas – Mensajes de Voz**

Para efectos de las llamadas de voz por temas relacionados con el proyecto se podrán utilizar las herramientas de Temas online o en caso de ser necesario podrá ser utilizado un celular, el cual deberá ser previamente encriptado para así cumplir con los estándares de confidencialidad del cliente y de Accenture.

- **Correo físico.**

En los casos en que sea requerido enviar un documento que por temas de confidencialidad o por requerimientos específicos del cliente no pueda ser enviado por medio electrónico, se recurrirá al envío a través de la empresa de mensajería designada por el cliente. Asimismo, la documentación deberá estar debidamente sellada y no deberá presentar ningún signo de intento de apertura.

- *Medios electrónicos para la conservación de archivos*

Como requerido por el cliente, toda la documentación virtual, archivos y correos, deberá ser guardados en la nube del cliente. En caso de ser necesaria la conservación por un medio externo (CD, Pen drive, etc.), se deberán utilizar de manera exclusiva los elementos asignados previamente por el cliente.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Recursos Humanos

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El siguiente plan tiene como objetivo definir cada uno de los recursos involucrados y detalla aspectos generales como sus responsabilidades, funciones, niveles de autoridad, adquisición de personal (aspecto muy genérico que será profundizado en el plan de contrataciones), calendario de roll on y roll off y cómo será el proceso de reasignación de cada recurso una vez el proyecto culmine.

10.1 MATRIZ DE RECURSOS

La tabla a continuación muestra el detalle de los aspectos anteriormente mencionados:

Tabla no 15 matriz de recursos humanos

Nombre del Rol	RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	NIVELES DE AUTORIDAD	ADQUISICION DE PERSONAL	CALENDARIO		PLAN LIBERACION DEL PERSONAL
					Inicio	Fin	
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar el Plan de Proyecto. - Aprobar los cambios del proyecto. - Aprobar el Cierre del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar el Contrato del Proyecto. - Iniciar el proyecto. - Aprobar la planificación del proyecto. - Cerrar el proyecto y el Contrato del Servicio. - Gestionar el Control de Cambios del proyecto. - Asignar recursos al proyecto. - Designar y empoderar al Project Manager. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decide sobre recursos humanos y materiales asignados al proyecto. - Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto. - Decide sobre planes del proyecto. 	N/A			N/A



		<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar en la solución de problemas y superación de obstáculos del proyecto. 					
Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar el Kick Off. - Coordinar reunión de planificación del proyecto. - Elaborar actualización de línea base. - Elaborar el Informe de estado del proyecto. - Realizar la reunión de coordinación de equipo. - Realizar la reunión de lecciones aprendidas. - Realizar reuniones de avance. - Elaborar el Informe de cierre del proyecto. - Revisar los informes del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar al Sponsor a iniciar el proyecto. - Planificar el proyecto. - Ejecutar el proyecto. - Controlar el proyecto. - Cerrar el proyecto. - Ayudar a Gestionar el Control de Cambios del proyecto. - Gestionar los recursos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados al proyecto. - Decide sobre la información y los entregables del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación previa 			N/A

<p>Analista de seguimiento, control y calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la calidad del proyecto y del proceso utilizado. - Revisar la calidad de los entregables de planificación del proyecto y los entregables de valoración del proyecto. - Revisa el modelo de procesos y a los planes de Verificación, Gestión de Proyecto y Gestión de Calidad, documentando las desviaciones encontradas. - Elaborar Informes Mensuales del Proyecto que se deben mostrar al Project Manager. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo las inspecciones, pruebas o mediciones requeridas. - Informar de los problemas o defectos, y ayudar en la identificación y la corrección de estos problemas o defectos. - Analizar los datos y calcular las mediciones estadísticas según sea necesario para determinar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decide sobre métricas de aceptación tomando en cuenta el documento de validación 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación previa 		<p>Una vez finalizado el proyecto y en caso de ser requerido por el PM, será designado en su mismo proyecto. No obstante, podrá pedir ser movido a otro proyecto.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de precios, desarrollo de presupuestos. - Responsable de las estimaciones de costos y presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de alternativas. - Elaboración del Presupuesto, organizado en base a los componentes principales del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - No aplica. 			<p>Una vez finalizado el proyecto y en caso de ser requerido por el PM, será designado en su</p>



<p>Analista financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la evaluación económica total del proyecto. Revisar y comparar presupuestos. - Elaborar Informes Mensuales del Proyecto que se deben mostrar al Project Manager. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del flujo de caja proyectado, Valor Actual Neto, tasa interna de retorno, relación beneficio-coste y demás variables económicas. - Planeamiento de escenarios para el análisis de los límites de rentabilidad del Proyecto. - Investigación financiera requerida para el proyecto (análisis de la banca, créditos, tasas, etc.) 		<ul style="list-style-type: none"> - Asignación previa 		<p>mismo proyecto. No obstante, podrá pedir ser movido a otro proyecto.</p>
<p>Abogado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el establecimiento y firma de la Política Constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad, así como asesoramiento en materia de derecho empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Defensa de los intereses de su cliente en todo tipo de procedimientos judiciales Negociación y redacción de cualquier tipo de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerir informes de gestión y evaluación a cada componente para hacer seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación externa 		<p>Al no ser un recurso 100% dedicado al proyecto, su liberación estará supeditada al completamiento de las actividades designadas</p>

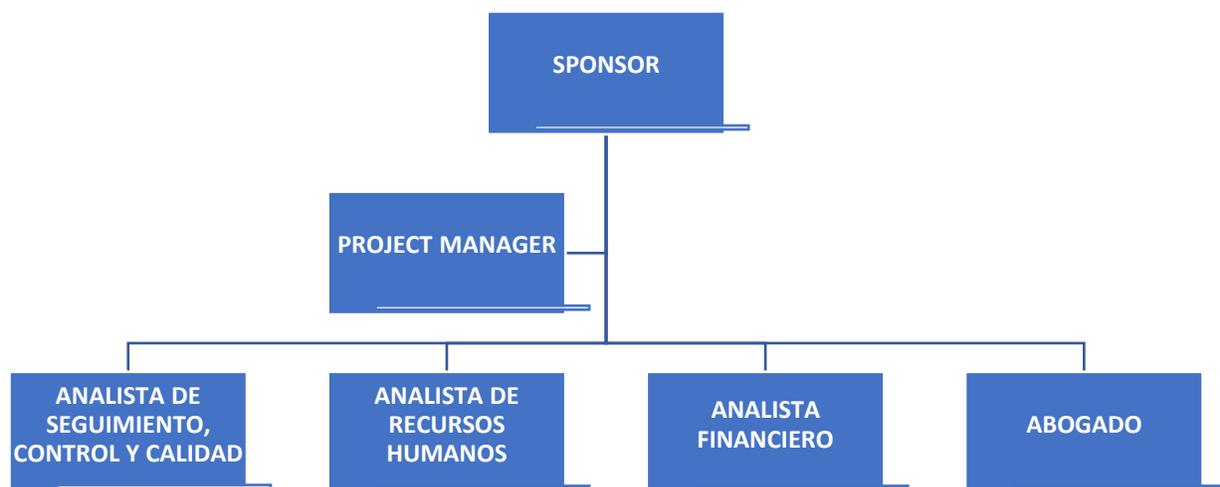


<p>Analista de Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y mantener actualizado el Manual de descripción de Cargo, descripciones, perfiles y expedientes del personal con la finalidad de cumplir con las normas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer seguimiento junto con el PM al plan de gestión de comunicaciones, recursos humanos y contrataciones. - Presentar al PM los lineamientos básicos para la selección del personal. - Apoyar en los procesos de Captación y Selección del Talento Humano. 	<p>- No aplica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación previa 		<p>Una vez finalizado el proyecto y en caso de ser requerido por el PM, será designado en su mismo proyecto. No obstante, podrá pedir ser movido a otro proyecto.</p>
--	---	---	---------------------	---	--	---

10.2 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

A continuación, se presenta el organigrama del proyecto en el cual se puede observar los roles previamente descritos organizados de manera jerárquica, lo cual permitirá tener una mayor visualización de los roles dentro del proyecto, en cuyo caso especial para este estará organizada de acuerdo con las unidades o recursos disponibles:

Grafica 2 Organigrama del proyecto



Al ser un proyecto pequeño en envergadura como se puede denotar del esquema anterior, todos los analistas reportaran directamente al Project Manager que a su vez reportara al patrocinador del proyecto. De igual manera este organigrama denota el nivel de escalación que se debe tener en caso de necesitarse.

Este modelo le permite tener al director del proyecto un control total sobre el mismo, ya que está continuamente siendo participe junto con cada uno de los analistas de los avances de este,



obteniendo un mayor detalle en el día a día teniendo así un mayor conocimiento y contando con las herramientas necesarias a la hora de la toma de decisiones.



PLANES DE DIRECCION DE PROYECTO: Contrataciones

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

En concordancia con lo indicado en el en el Acta de constitución del presente proyecto, dentro de este no se llevarán a cabo adquisiciones de ningún material, herramienta o software necesario para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estipulados en el proyecto, debido a que será el cliente quien se encargará de proveer al equipo del trabajo con los elementos necesarios en los tiempos estipulados.

Así, el siguiente plan de gestión estará enfocado en cómo se llevarán a cabo las contrataciones de los recursos humanos. De esta manera, la siguiente tabla muestra en mayor detalle el tipo de adquisición, fuente, modalidad y la manera en cómo el área de recursos humanos soportará la adquisición de los recursos:

11.1 ADQUISICIONES

TABLA No 16 DE ADQUISICION DE RECURSOS

Rol	Tipo de Adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de adquisición	Apoyo del área de recursos humanos
Project Manager	Asignación previa	Pool de Project Managers.	Contrato a término fijo por la duración del proyecto, con opciones de extensión de este.	Apoyo para la realización de la convocatoria, entrevistas preliminares y selección final.
		Departamento de gestión de Control	Contrato por el número de horas que se requiera tener el recurso en el proyecto.	Apoyo para la realización de la



Analista de seguimiento, control y calidad	Asignación previa			convocatoria, entrevistas preliminares y selección final en línea con el Project Manager.
Analista financiero	Asignación previa	Departamento Financiero	Contrato por el número de horas que se requiera tener el recurso en el proyecto.	Apoyo para la realización de la convocatoria, entrevistas preliminares y selección final en línea con el Project Manager.
Abogado	Contratación	Subcontratación	Contrato por el número de horas que se requiera tener el recurso en el proyecto.	Apoyo para la realización de la convocatoria, entrevistas preliminares y selección final en línea con el Project Manager.
Analista de Recursos Humanos	Asignación previa	Departamento de Recursos humanos	Contrato por el número de horas que se requiera tener el recurso en el proyecto.	Apoyo para la realización de la convocatoria, entrevistas preliminares y selección final en línea con el Project Manager.



LINEAS BASE:

Alcance

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

El siguiente documento tiene como propósito la consolidación de la línea base del alcance para el proyecto en cuestión, en el cual se dará una mayor profundización al enunciado del alcance estipulado en el acta de constitución, así como incluirá la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y 5 diccionarios relacionados a la misma cantidad de paquetes de trabajos de la EDT.

12.1 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

- *Descripción del Alcance*

El proyecto consistirá en el desarrollo de un plan estratégico para la expansión del mercado global de la sociedad ATB Riva Calzoni Spa con el objetivo de identificar 3 países potenciales en los que ubicar el nuevo sitio de producción, analizando posibles ventajas económicas, situación económica e industrial de los países analizados, desarrollar estrategia de ingreso al mercado para la selección de la ubicación del nuevo sitio de producción.

- *Inclusiones*

El proyecto incluirá la creación por parte de la consultora de un documento en formato Word en el cual estarán contempladas las diversas iniciativas de inversión, estudios económicos y financieros. Estos estudios ahondaran en análisis referentes a la aversión al riesgo en relación con variables tales como el riesgo país, inversión extranjera directa (IED), movimientos de capitales y deuda interna y externa. En adición, el estudio económico también incluirá un análisis enfocado en las facilidades de acceso al crédito.

Por se incluirá el servicio de asesoramiento legal el cual estará enfocado en el análisis de obligaciones, vínculos y requisitos legales por el cual el cliente podrá conocer en mayor detalle el

tipo de sociedades con la que cuentan los diversos países, la legislatura laboral y las normas que regulan la prestación de servicios.

Finalmente, será desarrollado un documento de estrategia de ingreso al mercado orientado a 3 países seleccionados por el cliente, en el cual serán analizadas variables como ciudades potenciales, estudio de proveedores, capital humano y planificación de ventas.

- **Exclusiones**

Para el correcto acotamiento del análisis que se realizará referente a las diversas iniciativas de inversión, estudios económicos y financieros, no se definirán las líneas base y métricas para la evaluación de los mismo, por lo cual será el cliente quien provea al proyecto con estos lineamientos.

Por otra parte, dentro del presente proyecto se puede identificar que no será incluidas actividades relacionadas a la selección de la lista final de 3 países, lo cual quedará a cargo del cliente. Bajo esta directriz, el proyecto tendrá como objetivo dar al cliente los lineamientos para tomar su decisión.

En adición, el asesoramiento legal previsto no incluirá la definición y creación de contratos laborales y constitución de sociedades, debido a que las actividades del proyecto tienen como objetivo ser una guía y no serán en consecuencia parte de ejecución de la propuesta.

Finalmente, quedarán fuera del presente proyecto todas las actividades relacionadas con la creación y puesta en marcha del plan de Marketing.

- **Supuestos**

Se asumirán los siguientes supuestos:

El cliente entregará la línea bases y métricas para la evaluación de requisitos y posibles entradas al mercado con el detalle de los números e indicadores a utilizar, así como las referencias necesarias que permitan un acotamiento en el análisis a realizar. Asimismo, con el objetivo de entender la dinámica del negocio, ATB Riva Calzoni, enviará a la consultora la información necesaria para conocer de primera mano la situación del negocio en los países donde está localizado.

Por otra parte, como acordado con el cliente, él se encargará de suministrar todos los espacios requeridos dentro de sus oficinas para llevar a cabo el proyecto, esto quiere decir, que el cliente proveerá a nuestros recursos con computadores, escritorios, salas, papelería, entre otros, dentro de los tiempos determinados para la realización del proyecto.

Cualquier requisito eventual será previamente evaluado por las partes en términos de tiempo y costo y puesto en aprobación por el cliente.

Finalmente, los entregables aquí descritos serán evaluados por el cliente y aprobados con un plazo no mayor a 5 días hábiles. En caso de requerir ajustes, se contará con un tiempo prudente para el ajustamiento de estos.

- **Restricciones**

Por pedido exclusivo del cliente, los análisis, evaluaciones y tareas a realizar no podrán enfocarse en los países de Cuba, Irán, Siria, Corea del Norte, Sudan, debido a que por temas de ámbito internacional se prohíbe la negociación y comercialización de cualquier servicio en dichos países. Así, las tareas estarán concentradas en países pertenecientes a los continentes de África, América y Asia.

Por otra parte, en cumplimiento a los lineamientos de política laboral, no se podrá trabajar los días feriados inamovibles estipulados por el gobierno argentino, con contadas excepciones previstas y consensuadas con el cliente y los miembros del equipo.

Finalmente, cualquier herramienta, técnica o software a emplearse deberá ser siempre y sin ninguna excepción homologada con el cliente.

- **Entregables**

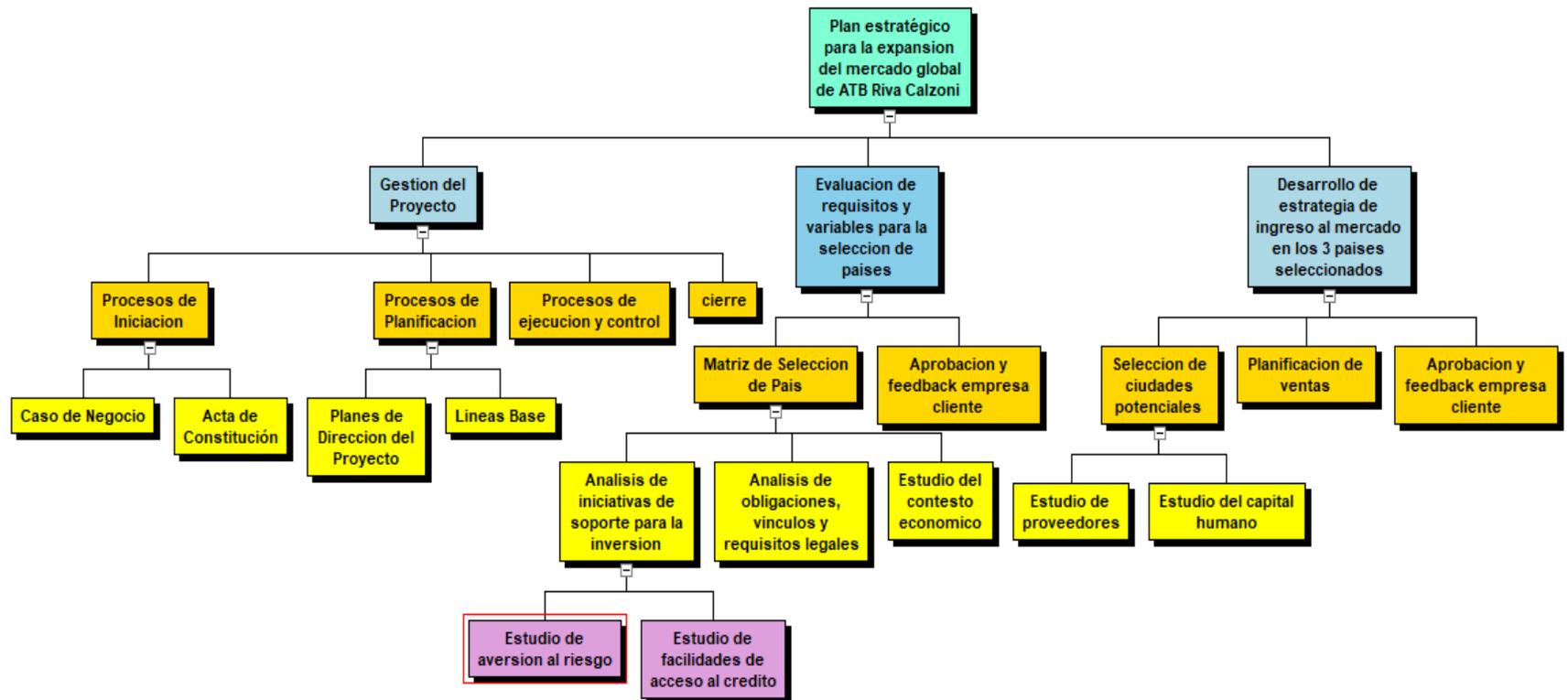
En concordancia con los requerimientos del cliente los entregables del proyecto son los siguientes:

- Documento en versión Word con el reporte detallado con el estatus actual de cada uno de los 15 países preseleccionados en materia: aversión al riesgo; acceso al crédito, obligaciones, vínculos y requisitos legales; contexto económico: Análisis macroeconómico, beneficios tributarios y acuerdos económicos para la libre inversión. En el mismo documento se detallará una Matriz de selección de Países, la cual contará con la cuantificación y clasificación de cada uno de los países de acuerdo con las variables estudiadas para la delimitación de los 3 países potenciales.
- Documento en versión Word con la estrategia de ingreso al mercado detallado para cada uno de los 3 países en ámbito de ciudades potenciales, proveedores, capital humano y planificación de ventas.

12.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)

La siguiente es la estructura de desglose de trabajo, la cual cuenta con una distribución desde lo principal hasta lo más específico:

Gráfica No 3 Estructura de Desglose de Trabajo



13.3 DICCIONARIOS DE LA EDT

Los siguientes son los diccionarios de 5 paquetes de trabajo incluidos en la anterior estructura de desglose de trabajo:

Tabla No 16 Diccionario #1

CODIGO ETD	NOMBRE EDT
1.1.1.1	Caso de Negocio
DESCRIPCION	
Elaboración del documento Caso de Negocio	
Responsable	Project Manager
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información necesaria - Crear métricas de evaluación financiera - Generar documento Business Case - Presentar documento al Cliente
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Analistas Financieros 1, 2, 3 y 4 - Project Manager
Aceptación	Aprobación formal del cliente
Fecha estimada de inicio	Noviembre 11 - 2019
Fecha estimada de finalización	Noviembre 27 - 2019
Costos estimados	\$645.68

Tabla No 17 Diccionario #2

CODIGO ETD	NOMBRE EDT
1.1.2.1	Planes de Dirección del proyecto
DESCRIPCION	
Realización de todos los planes para la adecuada gestión del proyecto: Alcance, costos, calidad, tiempo, Comunicaciones, Riesgos, entre otros.	
Responsable	Project Manager
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Definir variables y métricas de los distintos planes - Generar documentación - Validar y aprobar los distintos planes
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de Recursos Humanos - Analista de seguimiento y control - Analista Financiero 1 - Project Manager
Aceptación	Aprobación del documento por parte del cliente
Fecha estimada de inicio	Diciembre 6 - 2019
Fecha estimada de finalización	Diciembre 27 - 2019
Costos estimados	\$866.64

Tabla No 18 Diccionario #3

CODIGO EDT	NOMBRE EDT
1.2.1.1.1	Estudio de Aversión al riesgo
DESCRIPCION	
Estudio para evaluar las características de riesgo en los países evaluados.	
Responsable	Project Manager
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Ponderación y clasificación de acuerdo con el riesgo país - Ponderación de beneficios a la inversión extranjera directa - Facilidad de movimientos de capitales - Análisis de Deuda Externa e Interna
Recursos	Analistas financieros 1, 2, 3 y 4
Aceptación	Aprobación formal del cliente
Fecha estimada de inicio	Enero 2 - 2020
Fecha estimada de finalización	Enero 17 - 2020
Costos estimados	\$840.96

Tabla No 19 Diccionario #4

CODIGO ETD	NOMBRE EDT
1.1.1.1	Estudio de proveedores
DESCRIPCION	
Estudio para identificar los principales proveedores de insumos dentro del mercado	
Responsable	Project Manager
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los principales proveedores - Realizar la cotización de la maquinaria y materia prima requerida
Recursos	Analistas financieros 1, 2, 3 y 4
Aceptación	Aprobación formal del cliente
Fecha estimada de inicio	Enero 27 - 2020
Fecha estimada de finalización	Febrero 5 - 2020
Costos estimados	\$945.64

Tabla No 20 Diccionario #5

CODIGO ETD	NOMBRE EDT
1.1.1.2	Estudio del capital
DESCRIPCION	
Estudio para identificar el mercado laboral y sus características.	
Responsable	Project Manager
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el impacto de la rotación de personal. - Analizar el grado de capacitación de la población. - Identificar la cantidad de trabajadores requeridos por cargo - Analizar el impacto de la ausencia laboral
Recursos	Analista de recursos humanos
Aceptación	Aprobación formal del cliente
Fecha estimada de inicio	Enero 27 - 2020
Fecha estimada de finalización	Marzo 16 - 2020
Costos estimados	\$1403



LINEAS BASE: Tiempo

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INTRODUCCION

La línea base de tiempo tiene como objetivo determinar los parámetros básicos en cuanto a duración, cronogramas y definición de la ruta crítica del proyecto

13.1 ACTIVIDADES

A continuación se muestra en detalle las actividades previstas para la ejecución del proyecto:

Tabla No 21 Listado de actividades por paquete de trabajo

PAQUETE DE TRABAJO	ACTIVIDAD	Duración (Días)	Duración (Horas)	RECURSOS
Caso de Negocio	Recopilar información necesaria	6	80	Analista financiero; Analista financiero 2
	Crear métricas de evaluación financiera	5	40	Analista financiero 3
	Generar documento Business Case	2	16	Analista financiero 3
	Presentar documento al Cliente	1	4	Project Manager
Acta de Constitución	Definir variables del acta	4	4	Project Manager
	Realizar documento compilatorio	2	4	Project Manager
	Presentación y firma del documento	1	2	Project Manager
Planes de Dirección del Proyecto	Definir variables y métricas de los distintos planes	5	120	Analista financiero; analista de recursos humanos; Analista de seguimiento y control
	Generar documentación	3	72	analista de recursos humanos; Analista de seguimiento y control; Analista financiero
	Validar y aprobar los distintos planes	1	4	Project Manager
Líneas Base	Redactar las líneas base	6	96	analista de recursos humanos; Analista de seguimiento y control; Analista financiero

	Validar y aprobar las diferentes líneas base	1	2	Project Manager
Procesos de ejecución y control	Realizar reporte # 1 de seguimiento de líneas base	1	4	Project Manager
	Realizar reporte # 2 de seguimiento de líneas base	1	4	Project Manager
	Realizar reporte #3 de seguimiento de líneas base	1	4	Project Manager
	Realizar contrato abogado	1	1	analista de recursos humanos
Cierre	Realizar reunión de cierre	1	14	analista de recursos humanos; Analista de seguimiento y control; Analista financiero; Analista financiero 2; Analista financiero 3; Analista financiero 4; Project Manager
	Realizar acta de cierre	1	3	Project Manager
	Realizar encuesta de satisfacción	1	4	analista de recursos humanos
Estudio de aversión al riesgo	Ponderación y clasificación de acuerdo con el riesgo país	3	48	Analista financiero; Analista financiero 2
	Ponderación de beneficios a la inversión extranjera directa	3	48	Analista financiero; Analista financiero 2
	Facilidad de movimientos de capitales	3	48	Analista financiero; Analista financiero 2
	Análisis de Deuda Externa e Interna	3	48	Analista financiero; Analista financiero 2
Estudio de facilidades de acceso al crédito	Identificar las entidades financieras	3	48	Analista financiero 3; Analista financiero 4
	Verificar las distintas líneas de crédito	3	48	Analista financiero 3; Analista financiero 4
	Analizar y evaluar las tasas de interés	3	48	Analista financiero 3; Analista financiero 4
	Identificación de los tipos de sociedades	2	16	Abogado

Análisis de obligaciones, vínculos y requisitos legales	Análisis de las implicaciones laborales	4	32	Abogado
	Identificación y análisis de normas para la prestación de servicios	4	32	Abogado
Estudio del contexto económico	Análisis Macroeconómico (inflación, desempleo, PIB, etc.)	5	80	Analista financiero; Analista financiero 2
	Identificación de beneficios tributarios	4	64	Analista financiero 3; Analista financiero 4
	Evaluación de Acuerdos Económicos para la libre inversión	4	64	Analista financiero 3; Analista financiero 4
Aprobación y feedback empresa cliente	Realizar reunión de feedback	1	4	Project Manager
	Realizar reporte de aprobación	1	2	Project Manager
Estudio de proveedores	Identificar los principales proveedores	3	48	Analista financiero 2; Analista financiero
	Realizar la cotización de la maquinaria y materia prima requerida	5	80	Analista financiero 3; Analista financiero 4
Estudio del capital humano	Analizar el impacto de la rotación de personal	9	72	analista de recursos humanos
	Analizar el grado de capacitación de la población	9	72	analista de recursos humanos
	Identificar la cantidad de trabajadores requeridos por cargo	9	56	analista de recursos humanos
	Analizar el impacto de la ausencia laboral	9	72	analista de recursos humanos
Planificación de ventas	Evaluar los costos de la materia prima	3	48	Analista financiero; Analista financiero 2
	Crear el flujo de fondos	5	48	Analista financiero 2; Analista financiero 3
	Realizar la proyección en ventas para los próximos 5 años	5	64	Analista financiero 3; Analista financiero 4
	Desarrollar documento recopilatorio	2	32	Analista financiero; Analista financiero 2
	Realizar reunión de feedback	1	4	Project Manager



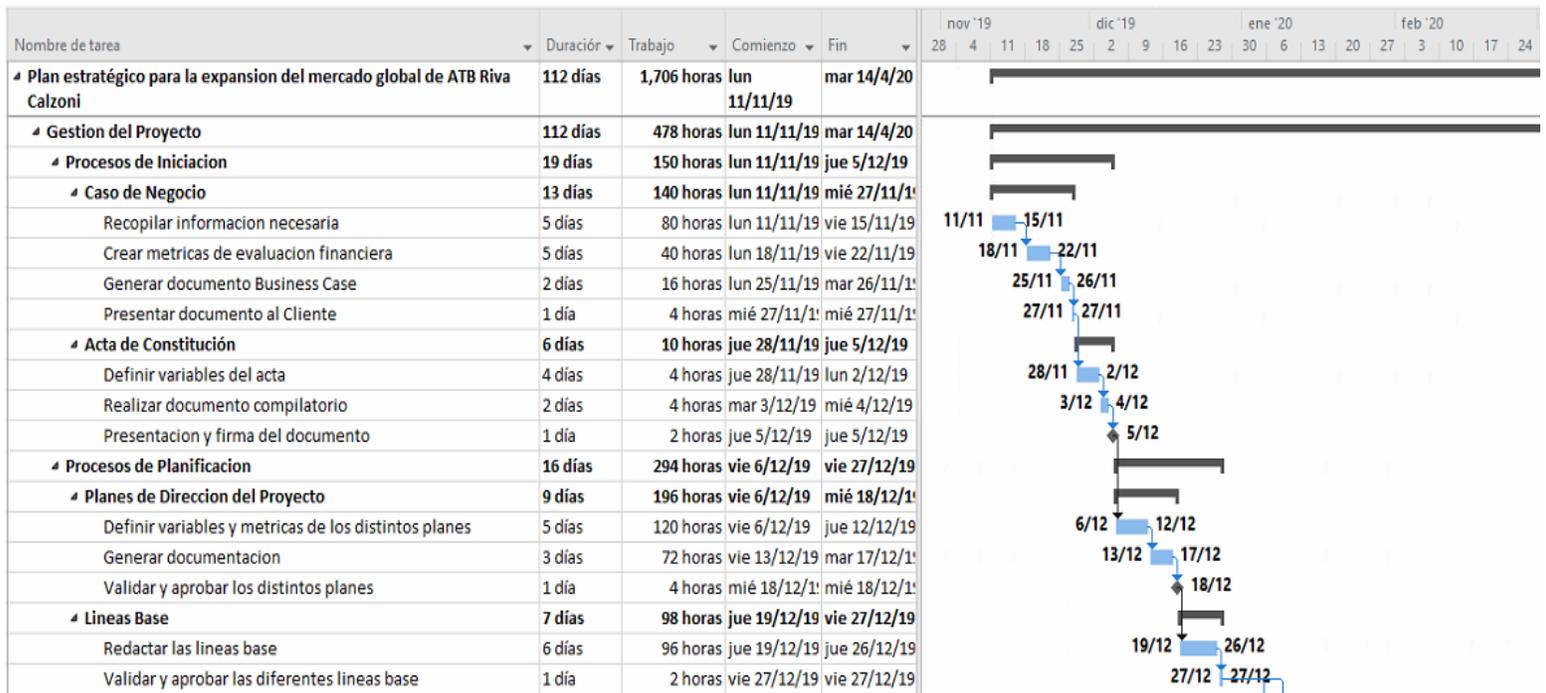
Aprobación y feedback empresa cliente	Realizar reporte de aprobación	1	2	Project Manager
TOTAL		151	1706	



13.2 CRONOGRAMA DETALLADO

A continuación se muestra el cronograma detallado del proyecto:

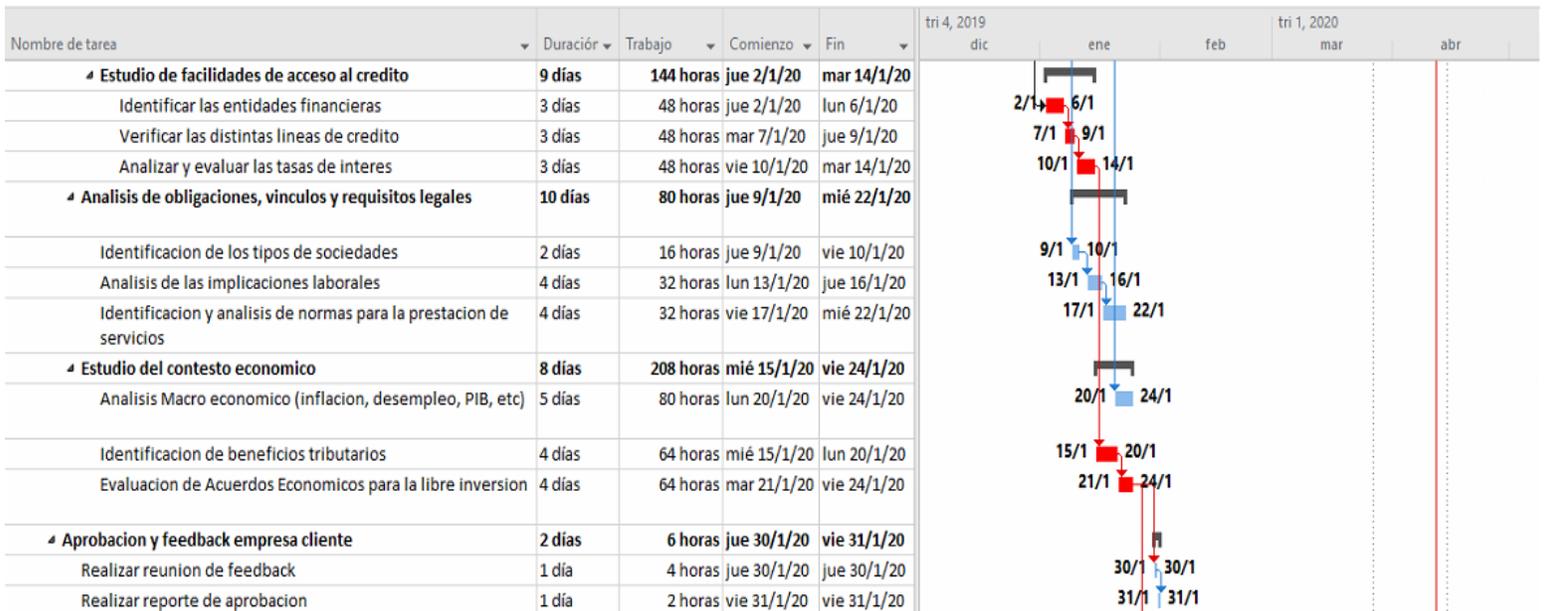
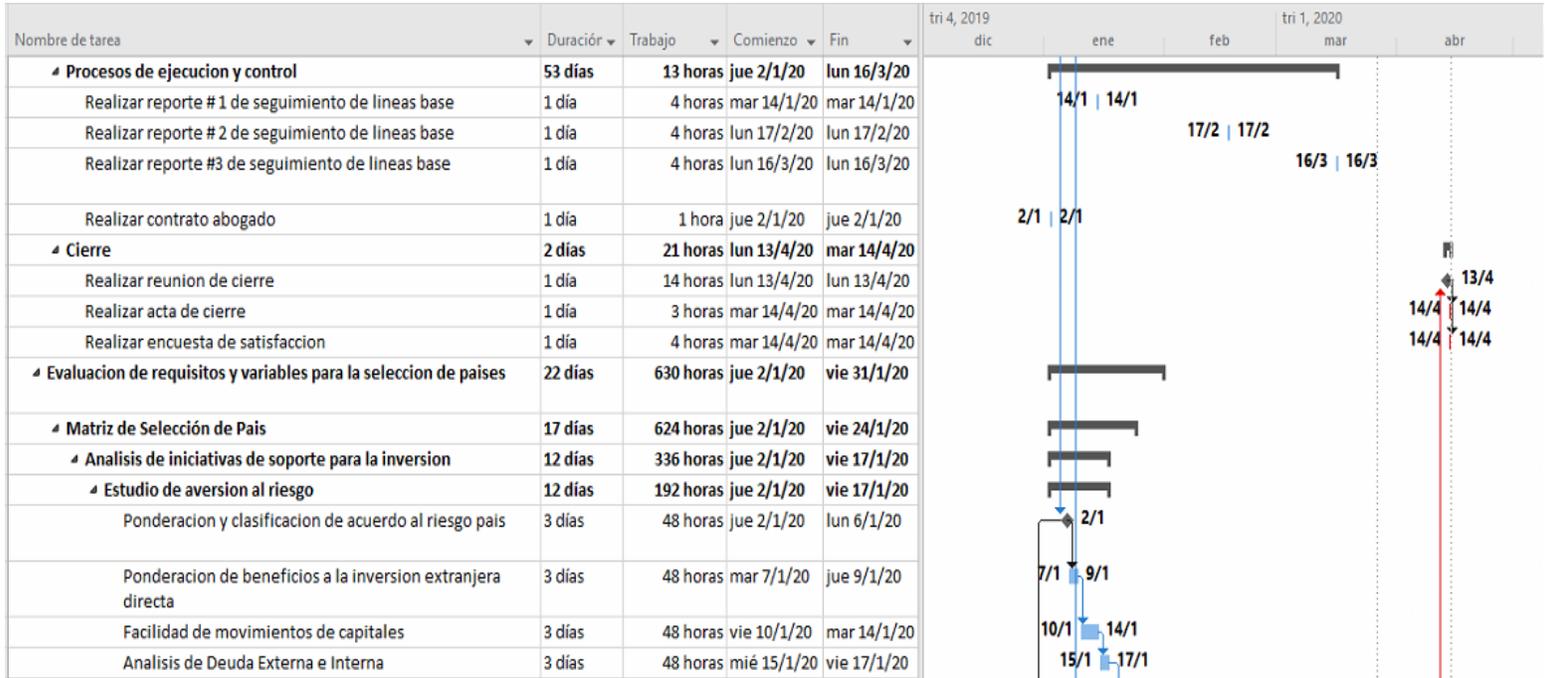
Gráfico no 4 Cronograma detallado

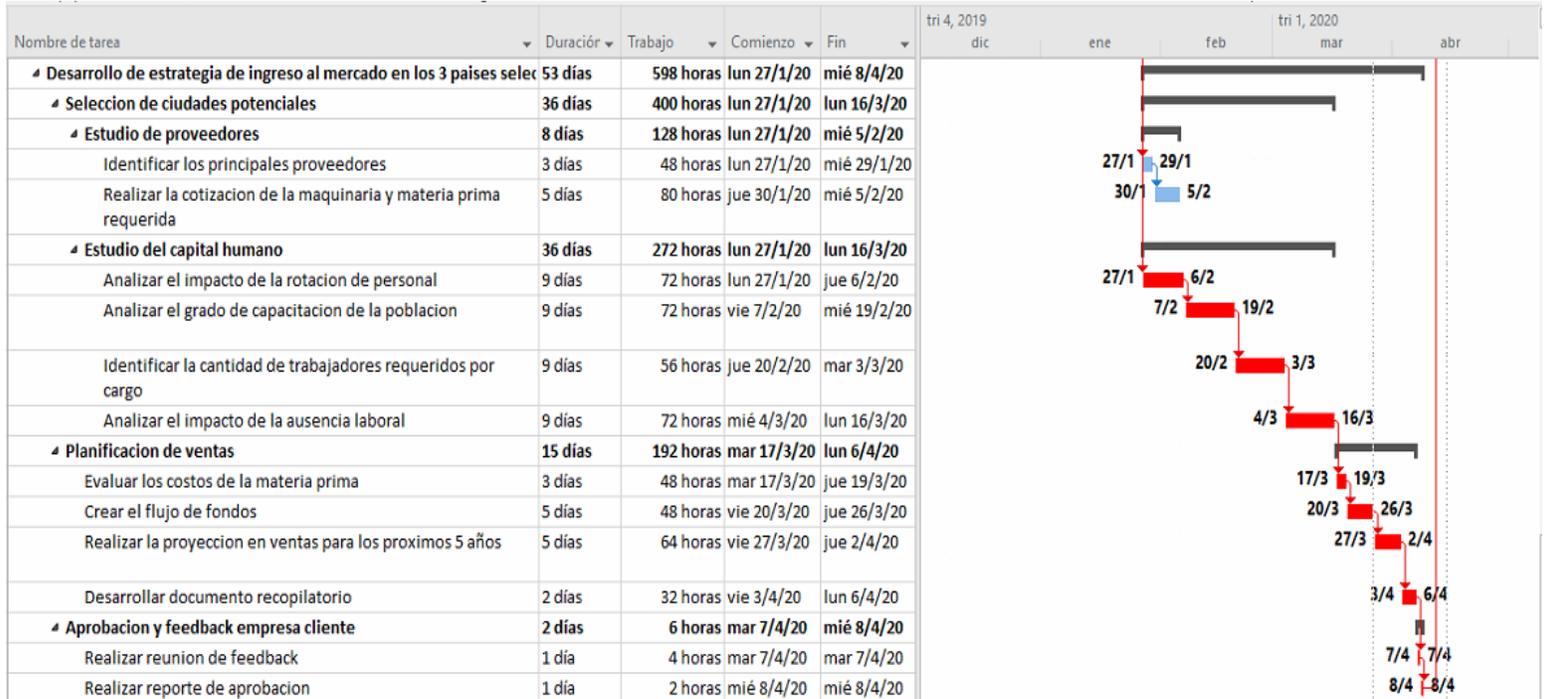


PLAN ESTRATEGICO PARA LA EXPANSION DEL MERCADO GLOBAL DE ATB RIVA CALZONI



UBA
Universidad de Buenos Aires



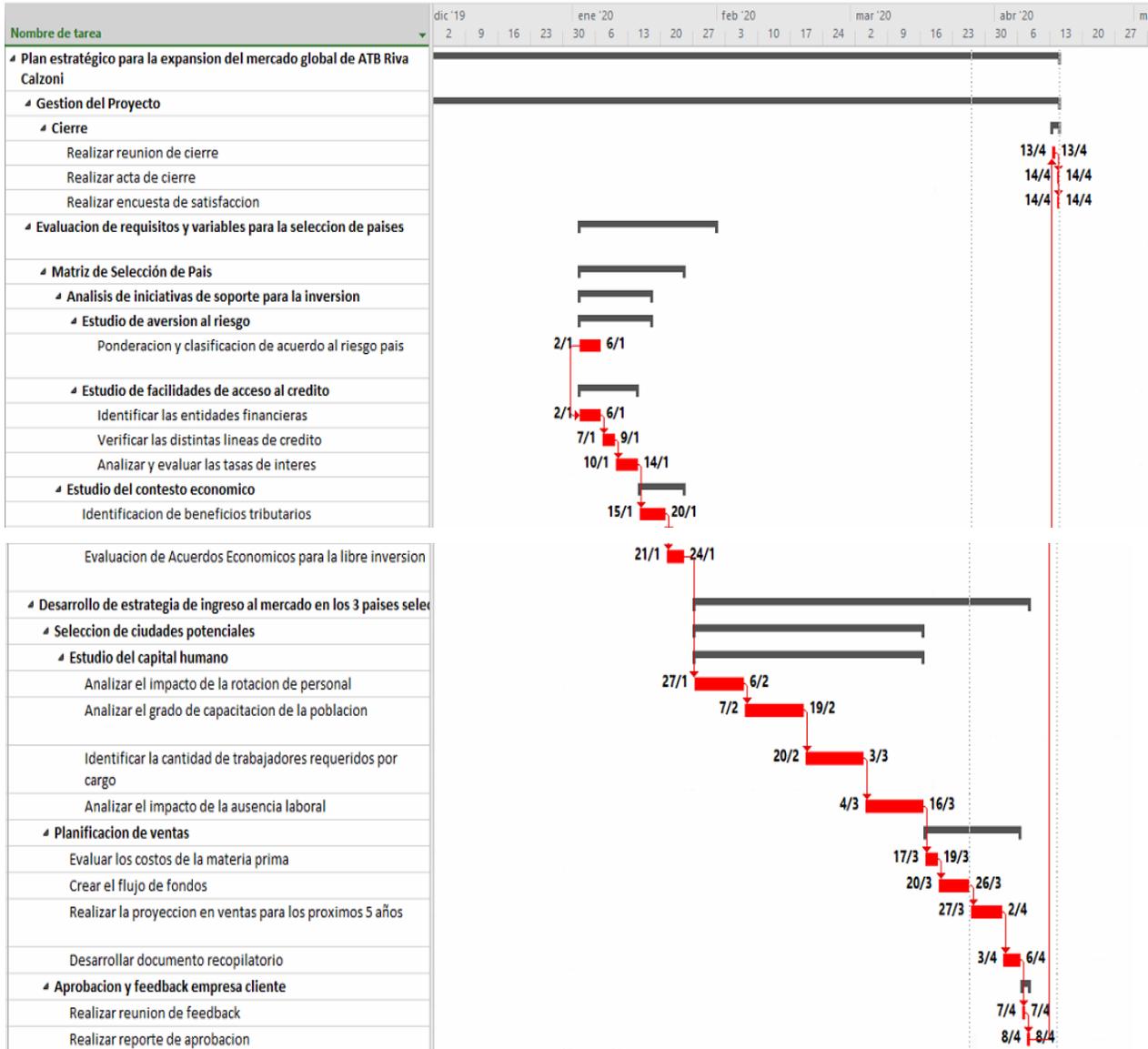


13.3 RUTA CRITICA

La siguiente grafica evidencia en mayor detalle las actividades que componen la ruta crítica del proyecto:



Gráfico No 5 Ruta Crítica del Proyecto





LINEAS BASE:

Costos

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



INTRODUCCION

El siguiente documento tiene como finalidad definir la línea base de costos con la cual una vez comenzada la ejecución del proyecto se llevarán a cabo las comparaciones pertinentes y así identificar desviaciones relativas a los costos.

En el documento se denotan los costos totales por actividades, las reservas de contingencia, el presupuesto del proyecto y la distribución de los costos de manera mensual.

14.1 LINEA BASE DE COSTO:

La tabla a continuación muestra en detalle los costos requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades del proyecto, cuyo valor total asciende a **\$11,287.26**.

Cada paquete de trabajo cuenta a su vez con una adición por concepto de reserva para contingencias, la cual de acuerdo con la experiencia previa de Accenture y en concordancia con los requerimientos del cliente será igual al 8% del subtotal de actividades.

De esta manera, la suma del subtotal de actividades y la reserva de contingencia dará como total la línea base de costo para cada paquete de trabajo lo que a su vez resulta en la línea base de costos del proyecto:



Tabla No 22 Línea Base de Costo

PAQUETE DE TRABAJO	ACTIVIDAD	COSTOS	SUBTOTAL PAQUETE DE TRABAJO
Caso de Negocio	Recopilar información necesaria	\$ 350.40	\$ 697.33
	Crear métricas de evaluación financiera	\$ 175.20	
	Generar documento Business Case	\$ 70.08	
	Presentar documento al Cliente	\$ 50.00	
	Subtotal actividades	\$ 645.68	
	Reserva de Contingencia	\$ 51.65	
Acta de Constitución	Definir variables del acta	\$ 50.00	\$ 135.00
	Realizar documento compilatorio	\$ 50.00	
	Presentación y firma del documento	\$ 25.00	
	Subtotal actividades	\$ 125.00	
	Reserva de Contingencia	\$ 10.00	
Planes de Dirección del Proyecto	Definir variables y métricas de los distintos planes	\$ 510.40	\$ 935.97
	Generar documentación	\$ 306.24	
	Validar y aprobar los distintos planes	\$ 50.00	
	Subtotal actividades	\$ 866.64	
	Reserva de Contingencia	\$ 69.33	
Líneas Base	Redactar las líneas base	\$ 408.32	\$ 467.99
	Validar y aprobar las diferentes líneas base	\$ 25.00	
	Subtotal actividades	\$ 433.32	
	Reserva de Contingencia	\$ 34.67	
Procesos de ejecución y control	Realizar reporte # 1 de seguimiento de líneas base	\$ 50.00	\$ 166.32
	Realizar reporte # 2 de seguimiento de líneas base	\$ 50.00	
	Realizar reporte #3 de seguimiento de líneas base	\$ 50.00	
	Realizar contrato abogado	\$ 4.00	
	Subtotal actividades	\$ 154.00	
	Reserva de Contingencia	\$ 12.32	



Cierre	Realizar reunión de cierre	\$ 76.80	\$ 140.72
	Realizar acta de cierre	\$ 37.50	
	Realizar encuesta de satisfacción	\$ 16.00	
	Subtotal actividades	\$ 130.30	
	Reserva de Contingencia	\$ 10.42	
Estudio de aversión al riesgo	Ponderación y clasificación de acuerdo con el riesgo país	\$ 210.24	\$ 908.24
	Ponderación de beneficios a la inversión extranjera directa	\$ 210.24	
	Facilidad de movimientos de capitales	\$ 210.24	
	Análisis de Deuda Externa e Interna	\$ 210.24	
	Subtotal actividades	\$ 840.96	
	Reserva de Contingencia	\$ 67.28	
Estudio de facilidades de acceso al crédito	Identificar las entidades financieras	\$ 210.24	\$ 681.18
	Verificar las distintas líneas de crédito	\$ 210.24	
	Analizar y evaluar las tasas de interés	\$ 210.24	
	Subtotal actividades	\$ 630.72	
	Reserva de Contingencia	\$ 50.46	
Análisis de obligaciones, vínculos y requisitos legales	Identificación de los tipos de sociedades	\$ 96.00	\$ 518.40
	Análisis de las implicaciones laborales	\$ 192.00	
	Identificación y análisis de normas para la prestación de servicios	\$ 192.00	
	Subtotal actividades	\$ 480.00	
	Reserva de Contingencia	\$ 38.40	
Estudio del contexto económico	Análisis Macroeconómico (inflación, desempleo, PIB, etc.)	\$ 770.40	\$ 1,891.12
	Identificación de beneficios tributarios	\$ 490.32	
	Evaluación de Acuerdos Económicos para la libre inversión	\$ 490.32	
	Subtotal actividades	\$ 1,751.04	



	Reserva de Contingencia	\$ 140.08	
Aprobación y feedback empresa cliente	Realizar reunión de feedback	\$ 50.00	\$ 81.00
	Realizar reporte de aprobación	\$ 25.00	
	Subtotal actividades	\$ 75.00	
	Reserva de Contingencia	\$ 6.00	
Estudio de proveedores	Identificar los principales proveedores	\$ 420.24	\$ 1,021.29
	Realizar la cotización de la maquinaria y materia prima requerida	\$ 525.40	
	Subtotal actividades	\$ 945.64	
	Reserva de Contingencia	\$ 75.65	
Estudio del capital humano	Analizar el impacto de la rotación de personal	\$ 366.75	\$ 1,515.24
	Analizar el grado de capacitación de la población	\$ 366.75	
	Identificar la cantidad de trabajadores requeridos por cargo	\$ 302.75	
	Analizar el impacto de la ausencia laboral	\$ 366.75	
	Subtotal actividades	\$ 1,403.00	
	Reserva de Contingencia	\$ 112.24	
Planificación de ventas	Evaluar los costos de la materia prima	\$ 840.24	\$ 2,949.44
	Crear el flujo de fondos	\$ 840.24	
	Realizar la proyección en ventas para los próximos 5 años	\$ 910.32	
	Desarrollar documento recopilatorio	\$ 140.16	
	Subtotal actividades	\$ 2,730.96	
	Reserva de Contingencia	\$ 218.48	
Aprobación y feedback empresa cliente	Realizar reunión de feedback	\$ 50.00	\$ 81.00
	Realizar reporte de aprobación	\$ 25.00	
	Subtotal actividades	\$ 75.00	
	Reserva de Contingencia	\$ 6.00	
TOTAL LINEA BASE			\$ 12,190.24

14.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

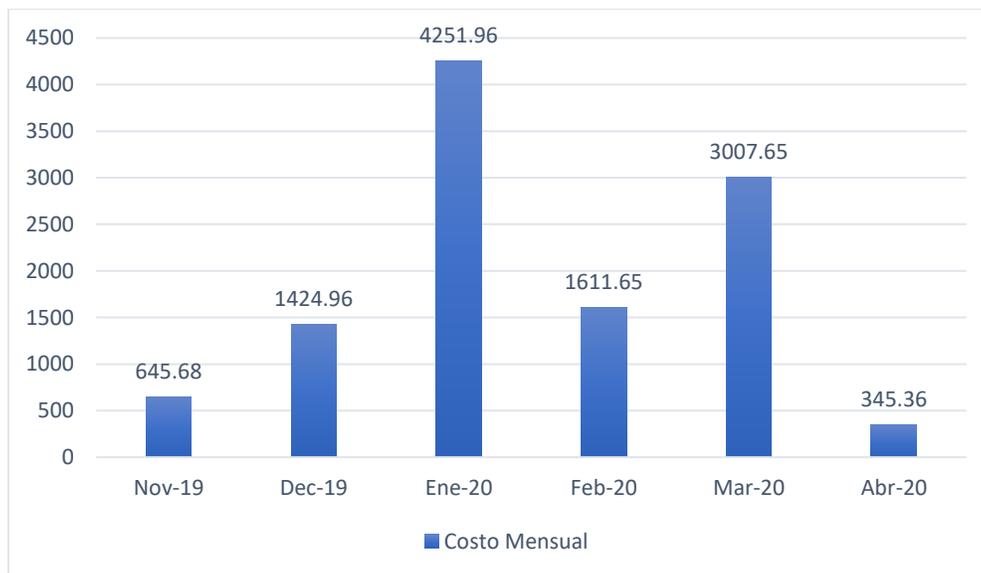
Después de definida la línea base de costos el presupuesto del proyecto será igual a la línea base de costos más un 4% por concepto de reserva de gestión, cuyo valor está calculado a partir de la línea base de costos.

Lo anterior resulta en una adición de **\$487.6**, por lo cual el presupuesto del proyecto es igual a **\$12,677.85**.

- Distribución de los Costos

A continuación se muestra la distribución de los costos de manera mensual a lo largo de la vida, expresados en Dólar Estadounidense:

Gráfico Distribución de Costos





INTERESADOS

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



INTRODUCCION

El presente documento tiene como objetivo identificar los principales interesados en el proyecto y determinar ciertas características como su grado de influencia, sus expectativas, sus requisitos, entre otros.

15.1 MATRIZ DE INTERESADOS

La siguiente Matriz muestra a continuación las características de los principales interesados en el proyecto:

Grupo de interés	Rol en el proyecto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Grado de interés	Interno / Externo	Partidario / Neutral / Reticente	Estrategia
ATB RIVA CALZONI SPA	Sponsor	Un plan estratégico que le permita expandirse en el mercado global hidroeléctrico	Plan estratégico enfocado en 3 países que cuente con los lineamientos y detalles exigidos	Alto	Alto	Interno	Partidario	Reuniones de acuerdo con el plan de gestión de comunicaciones



Project Manager	Manager	Contar con todas las herramientas, recursos y espacios de trabajo para el desarrollo del proyecto	Ejecutar el proyecto con la menor cantidad de desvíos y dentro de los tiempos previstos	Alto	Alto	Interno	Partidario	Reuniones para la discusión del proyecto, expectativas y cumplimiento de objetivos
Personal contratado interno	Empleados	Respeto por parte de jefes Contratación legal Remuneración acorde al cargo	Recibir su pago Ambiente de trabajo adecuado y contar con incentivos no remunerativos en base al éxito del proyecto	Alto	Medio	Interno	Partidario	Difusión de políticas internas a favor de los trabajadores
Personal contratado externo	Empleados	Respeto por parte de jefes Contratación legal Remuneración acorde al cargo	Recibir su pago Ambiente de trabajo adecuado	Alto	Bajo	Interno	Partidario	Difusión de políticas internas a favor de los trabajadores
Otras empresas consultoras	Entorno	Igualdad de condiciones para la participación de licitaciones	Poder ser partícipes y ganar la licitación para la ejecución del proyecto	Medio	Alto	Externo	reticente	Posibilidades de asociación en el proyecto o futuros proyecto



Empresas del sector hidroeléctrico	Entorno	Igualdad de condiciones para la participación en el sector	Que la entrada de la nueva empresa no opaque su participación en el mercado	Alto	Alto	Externo	Reticente	Reuniones para divulgar el proyecto y desarrollo de estrategias de mitigación
Empresas aliadas de Accenture	Entorno	Posibilidades de participación en la ejecución del proyecto	Ser partícipes del proyecto	Medio	Medio	Externo	Partidario	Posibilidades de asociación en el proyecto o futuros proyecto
Estado Nacional	Entidad regulatoria	Cumplimiento regulaciones vigentes Pago de impuestos permisos necesarios	Aumentar la capacidad de generación eléctrica, bajando precios, recolectar más impuestos, generar más trabajo	Alto	Medio	Externo	Neutral	Gestionar permisos con tiempo para tener margen de maniobra Contar con asesor legal para el trámite de todos los permisos y registros



INFORME DE AVANCE:

Al 14 de enero - 2020

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

INFORME DE AVANCE

Dejando constancia que el pasado 14 de enero del año 2020 se llevaron a cabo las reuniones de seguimiento y control de las actividades del proyecto con un porcentaje de avance igual al 40%, se detectaron las siguientes issues:

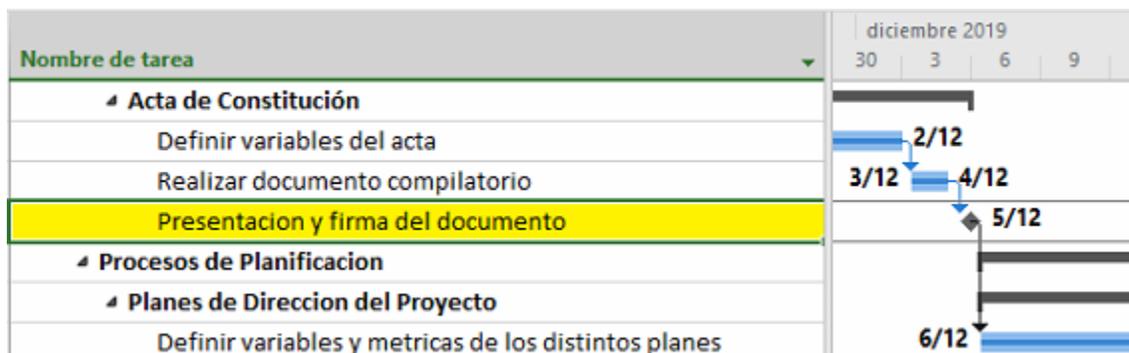
Tabla No 23 Issues detectadas en el primer informe de avance

Número de Issue	Paquete de Trabajo	Descripción
1	Caso de Negocio	La presentación del documento inicialmente prevista para durar 4 horas, duro finalmente 3
2	Acta de Constitución	Realizar el documento compilatorio del acta de constitución se proyectó para durar 4 horas, finalmente duro 6.
3	Acta de Constitución	La presentación y firma del documento tuvo que ser retrasada 4 días pasando del 5 de diciembre del 2019 al 9 de diciembre del mismo año. En adición, la duración de la actividad paso de durar 2 horas a 1.
4	Planes de Dirección del Proyecto	La validación y aprobación de los planes paso de 4 horas a 3

5	Líneas Base	La redacción de las líneas base tomo realmente 100 horas en vez de las 96 previstas
---	-------------	---

En adición a la descripción de la situación presentada en la tabla anterior, se identificó que la actividad relativa a la presentación y firma del Acta de Constitución es la única que representa un cambio representativo en la línea base de tiempo, generado por el retraso en los días de ejecución de esta:

Grafica No 6 Línea base de cronograma

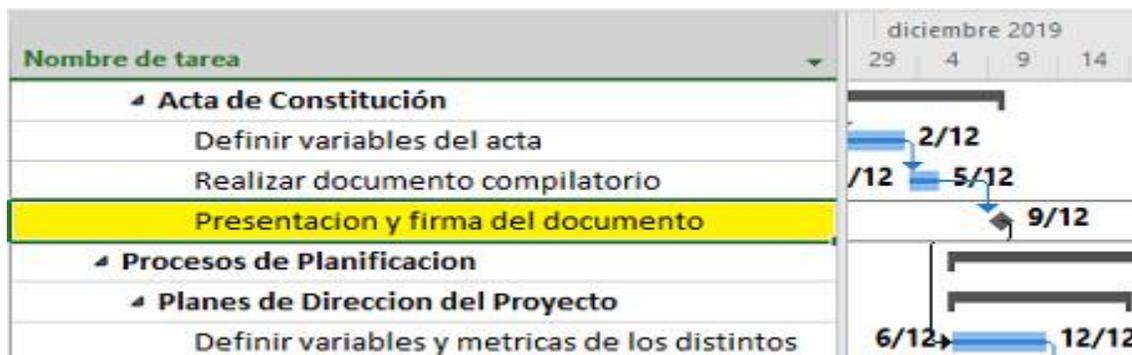


Como se observa, en la línea base de cronograma se tenía previsto que una vez se ejecutara la actividad de presentación y firma del documento se iniciase la actividad de definición de variables y métricas relativas al paquete de trabajo Planes de Dirección del Proyecto, ya que esta era inicialmente su actividad predecesora.

No obstante, con el objetivo de no generar demoras en la ejecución del cronograma se decidió dar inicio con la primera actividad del paquete Planes de Dirección del Proyecto en su fecha original quitando la restricción de inicio de la actividad y pudiendo así avanzar con la planificación del proyecto mientras se realizaba la formalidad de la presentación y firma del acta de constitución, como se denota a continuación.



Grafica No 7 cronograma actual



De esta manera, teniendo en cuenta las variables expuestas anteriormente, la siguiente tabla de costos evidencia el estado de avance y las variables de costos que permiten dar una mayor comprensión en las variaciones:



Tablas No 24 métricas de avance

Nombre componente	% completado	PV	EV	AC	EAC	Costo de línea base	Variación de costo	CPI	SPI	Costo restante
Plan estratégico para la expansión del mercado global de ATB Riva Calzoni	40%	\$3,758.58	\$3,745.21	\$3,757.97	\$11,316.77	\$11,287.26	\$29.51	1	1	\$7,558.80
- Gestión del Proyecto	87%	\$2,124.64	\$2,116.39	\$2,129.15	\$2,384.45	\$2,354.94	\$29.51	0.99	1	\$255.30
- Evaluación de requisitos y variables para la selección de países	53%	\$1,633.94	\$1,628.82	\$1,628.82	\$3,777.72	\$3,777.72	\$0.00	1	1	\$2,148.90
- Desarrollo de estrategia de ingreso al mercado en los 3 países seleccionados	0%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,154.60	\$5,154.60	\$0.00	0	0	\$5,154.60



Como se puede observar, a partir de las issues que se generaron hasta la fecha de corte del informe los indicadores de eficiencia en costos y calendario (CPI y SPI, respectivamente) nos advierten que el proyecto en general con una ejecución del 40% cuenta con unas desviaciones que se encuentran dentro de los márgenes previstos en el plan de gestión de la calidad. En consideración, a la fecha el proyecto cuenta con una desviación de costo igual a 29.51 dólares lo cual representa una variación porcentual de 0,26% en el margen de ganancia del proyecto haciendo que el nuevo EAC sea igual \$11,316.77

CONCLUSION

1. Se concluye que la variación generada por el cambio en las horas previstas en las actividades y en especial la relacionada a la presentación y firma del Acta de constitución al no ser actividades pertenecientes a la ruta crítica del proyecto, no generaron un impacto en la duración de este y en consecuencia ninguna acción fue requerida.
2. El desvío en costos evidenciado en la métrica CPI (0.99) represento un 0,26% de diferencia en relación con la línea base, por lo cual al estar dentro de los estándares previstos, no genera ninguna acción correctiva.



LOG DE ISSUES Y RIESGOS

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



ANALISIS DE RIESGOS

Código	Descripción Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Objetivo del proyecto	Valoración del riesgo		Plan de respuesta	Responsable
1	El cliente no entrega la línea bases y métricas para la evaluación de requisitos y posibles entradas al mercado	0.1	0.7	Tiempo/costos	0.07	Bajo	N/A	N/A
2	Desvinculación de personal (Analistas o PM deciden dejar el proyecto)	0.5	0.9	Tiempo	0.45	Alto	El PM estará en contacto continuo con la PMO para la evaluación de recursos disponibles en caso de que hagan falta para el proyecto	Project Manager
3	Disminución del presupuesto aprobado	0.1	0.9	Costos	0.09	Medio	Se evaluará con el cliente la necesidad de postergar actividades, mientras se buscan líneas externas de financiación	Project Manager



4	Fallas en los procesos comunicacionales formales a la hora de presentar reportes, manejar y solucionar issues, etc.	0.3	0.3	Tiempo	0.09	Bajo	N/A	N/A
5	Demoras en el inicio del proyecto por financiamiento	0.3	0.9	Tiempo/costos	0.27	Medio	Se discutirá con el cliente la posibilidad de iniciar las actividades mientras se cumplen los requerimientos de financiación. Por otra parte si el proyecto no puede comenzar a tiempo, se buscará modificar la línea base de tiempo para ejecutar al mismo tiempo el mayor número de actividades posibles	Project Manager



6	Demoras en el proceso de aceptación de entregables	0.3	0.7	Tiempo	0.21	Medio	Ponderar internamente en el equipo la probabilidad de tener la aceptación del cliente para así evaluar si se pueden iniciar actividades internamente sin haber tenido dicha aprobación	Project Manager
7	Aumento en el alcance de algún entregable	0.1	0.9	Alcance	0.09	Bajo	N/A	N/A
8	Recorte de actividades por pedido del cliente	0.1	0.9	Alcance	0.09	Bajo	N/A	N/A
9	El cliente no cuenta con todas las herramientas técnicas necesarias	0.1	0.7	Tiempo	0.07	Bajo	N/A	Project Manager



REQUERIMIENTO DE CAMBIO:

Evento 1

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



REGISTRO DE SOLICITUD DE CAMBIO		
Fecha de Solicitud: 12/03/2020	Fecha de Aprobación: 13/03/2020	No: 1
Solicitante: Área de Portafolio de Proyectos	Receptor: Project Manager	
Línea base impactada: Tiempo: ✓ Alcance: ✓ Costo: ✓		
Descripción del cambio: Desplazamiento del Analista Financiero número 3 del proyecto otro del área, siendo efectivo este el 17 de marzo del 2020 por un periodo mínimo de 3 semanas		
Aprobada: Si: ✓ No:	Aprobada por: Project Manager	
Comentarios adicionales: N/A		



DESCRIPCION

El pasado 12 de marzo del 2020 el área de portafolio de proyectos informo al Project Manager la necesidad de desplazar al Analista Financiero número 3 del proyecto hacia uno de mayor importancia en el cual se requería con extremada urgencia la fuerza laboral de dicha persona, siendo efectivo este cambio el 17 de marzo del 2020 por un periodo mínimo de 3 semanas afectando de manera directa dos actividades componentes de la ruta crítica del proyecto: Creación de los flujos de caja y realización de la proyección de ventas para los próximos 5 años.

Por otra parte, el 19 de marzo del 2020 se decretó la cuarentena nacional a raíz de la pandemia provocada por el denominado Coronavirus (Covid-19) afectando el regreso del recurso Analista Financiero número 4 quien al momento de dicha eventualidad se encontraba en periodo vacacional el cual terminaba el día 23 de marzo, impactando en la actividad relacionada con la realización de la proyección de ventas para los próximos 5 años.

La siguiente grafica muestra a continuación la organización del equipo prevista antes de los eventos anteriormente descritos, en la cual se observa como el Analista Financiero 3 apoyaba al Analista 2 con las actividades de creación de flujo de fondos, para luego en compañía del analista 4 continuar con las actividades de proyección de ventas:

Grafica No 8 Organización de Equipo

Nombre del recurso	Tareas no programadas	17 '20							23 mar '20							30 mar '20														
		M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J												
Analista financiero																		Evaluar los costos de la												
Analista financiero 2																		Evaluar los costos de la	Crear el flujo de fondos											
Analista financiero 3																		Crear el flujo de fondos												Realizar la proyeccion en ventas para los proximos 5 años
Analista financiero 4																														Realizar la proyeccion en ventas para los proximos 5 años
Abogado																														
Project Manager																														
analista de recursos humanos																														
Analista de seguimiento y control																														

RESPUESTA AL CAMBIO:

Para responder ante las eventualidades generadas el Project Manager opto por realizar los siguientes ajustes, de acuerdo con las actividades impactadas:

- Actividad Crear flujos de fondos:

Con el objetivo de resolver la primer sigue, la cual resulta ser la más urgente en el marco temporal, el Project Manager decide designar las actividades de creación de flujo de fondos al Analista Financiero 1 que para la fecha tenía inicialmente previsto un periodo de vacaciones pero que a raíz de la pandemia decidió aplazar el periodo de ausencia hasta fin de mes y se encontraba libre para el proyecto, evitando así demoras en la ejecución de las actividades y en consecuencia mayores costos para el proyecto. De esta manera, a continuación se ve reflejado el ajuste en la organización del equipo:

Gráfico No 9 Organización de equipo

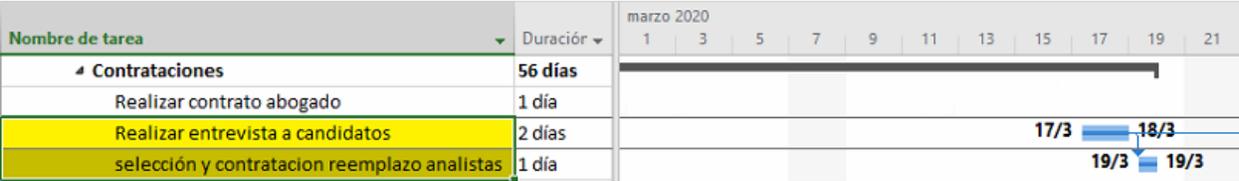
Nombre del recurso	Tareas no programadas	2020							23 mar '20				
		M	X	J	V	S	D	L	M	X	J		
Analista financiero													
Analista financiero 2													
Analista financiero 3													
Analista financiero 4													

- Actividad Realizar proyección de Ventas en los próximos 5 años

Teniendo en cuenta que para la fecha de realización de dichas actividades el Analista Financiero 1 tomará sus vacaciones aplazadas, el Analista Financiero 2 no estará presente en el proyecto al estar cedido en otro (como se previa desde la línea base), el Analista Financiero 3 estará cedido por petición del área de portafolio y el Analista Financiero 4 no se encuentra en el país, el director de proyecto decidió tomar la siguiente medida:

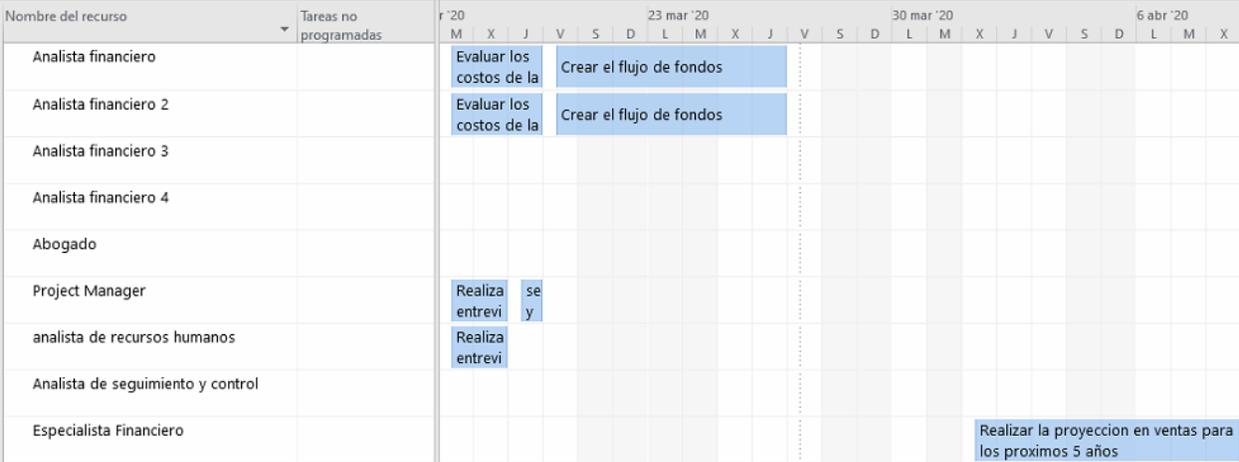
Se introdujeron al cronograma dos actividades relacionadas con selección y contratación interna de un recurso para el desarrollo de la actividad faltante, teniendo como referencia la contratación de un especialista en finanzas que pudiera hacer las actividades de dos Analistas en un menor tiempo debido a su experiencia y leve. Dichas actividades fueron acordadas con el analista de recursos humanos para ser realizadas entre el 17 y el 19 de marzo, como se muestra a continuación:

Gráfico No 10 Gantt: Nuevas actividades en el proyecto



Después de realizar las entrevistas y seleccionar el especialista, se procedió con la contratación de este, más sin embargo este no podía entrar al proyecto hasta el 1 de abril. Esto generó una demora en la ejecución de las actividades de proyección de ventas que al pertenecer a la ruta crítica del proyecto forjó un efecto adverso en el mismo. A continuación se denota la nueva composición de las actividades en la organización del equipo:

Gráfico No 11 Organización de equipo



Así mismo, se puede evidenciar como quedo el nuevo cronograma en el cual la actividad a realizar por el especialista paso de comenzar el 27 de marzo al primero de abril, aumentando a su vez su duración de 4 días hábiles a 6:



Gráfico No 12 Cronograma en Línea Base

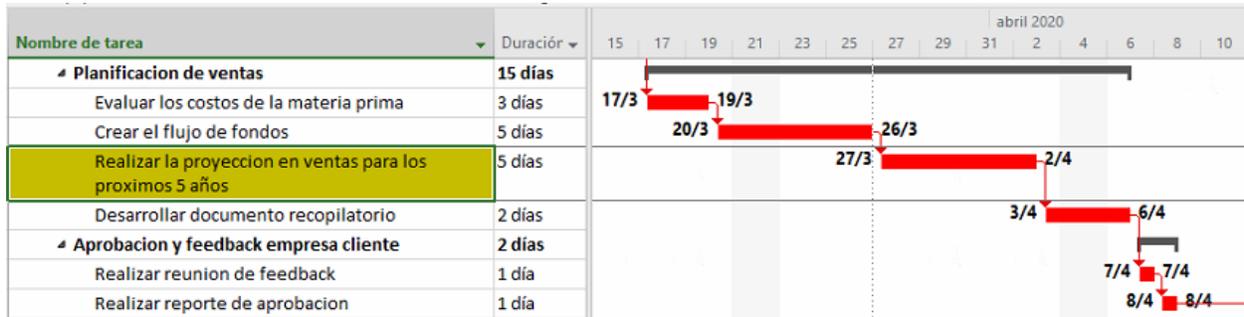
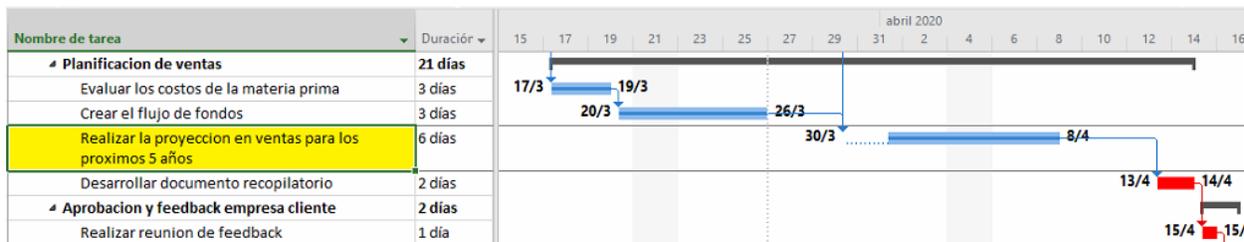


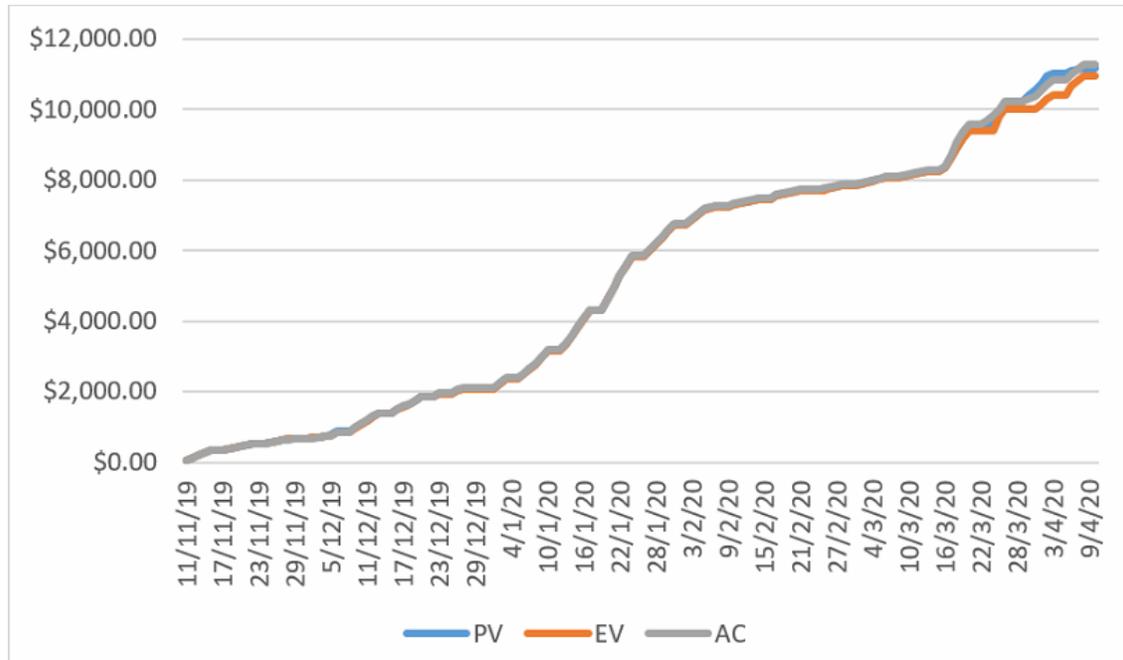
Gráfico no 13 Nuevo esquema del cronograma



De esta manera, los impactos generados por estos eventos de cambio se evidencian en el siguiente gráfico:



Gráfico No 14 Métricas de avance



En el anterior grafico se denota una clara desviación del Valor Ganado (EV) en comparación con el valor planificado (PV) y con el costo real (AC) toda vez que los eventos de cambio generaron un incremento en costos y una desviación del cronograma al generarse nuevas actividades y debido a la inclusión de un nuevo recurso en el proyecto.

A continuación se denotan los valores con mayor exactitud:



Tablas No 25 métricas de avance

Nombre componente	% completado	PV	EV	AC	EAC	Variación de costo acumulado	CPI	SPI	Costo restante
Plan estratégico para la expansión del mercado global de ATB Riva Calzoni	95%	\$11,156.96	\$10,941.80	\$11,261.99	\$11,607.45	\$320.19	0.97	0.98	\$345.46
✓ Gestión del Proyecto	93%	\$2,224.64	\$2,224.64	\$2,411.15	\$2,541.45	\$186.51	0.92	1	\$130.30
✓ Evaluación de requisitos y variables para la selección de países	100%	\$3,777.72	\$3,777.72	\$3,777.72	\$3,777.72	\$0.00	1	1	\$0.00
✓ Desarrollo de estrategia de ingreso al mercado en los 3 países seleccionados	93%	\$5,154.60	\$4,939.44	\$5,073.12	\$5,288.28	\$133.68	0.97	0.96	\$215.16



Como se puede observar, a partir de los eventos generados hasta la fecha de corte del informe los indicadores de eficiencia en costos y calendario (CPI y SPI, respectivamente) nos advierten que el proyecto en general con una ejecución del 95% cuenta con unas desviaciones importantes pero que se encuentran dentro de los márgenes previstos en el plan de gestión de la calidad. En consideración, a la fecha el proyecto cuenta con una desviación de costo igual a \$320.19 lo cual representa una variación porcentual de 2,83% en el margen de ganancia del proyecto haciendo que el nuevo EAC sea igual \$11,607.45.

CONCLUSION

El desvío en costos evidenciado en la métrica CPI (0.97) represento un 2,83% de diferencia en relación con la línea base, por lo cual al estar dentro de los estándares previstos, no genera ninguna acción correctiva.



REQUERIMIENTO DE CAMBIO:

Evento 2

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



REGISTRO DE SOLICITUD DE CAMBIO		
Fecha de Solicitud: 12/04/2020	Fecha de Aprobación: 15/04/2020	No: 2
Solicitante: Cliente	Receptor: Project Manager	
Línea base impactada: Tiempo: ✓ Alcance: ✓ Costo: ✓		
Descripción del cambio: Ampliación del scope de actividades: el cliente nos pide realizar la creación de una página web y la definición de la estrategia SEM para Colombia.		
Aprobada: Si: ✓ No:	Aprobada por: Project Manager	
Comentarios adicionales: N/A		



DESCRIPCION

Durante la reunión de feedback realizada el pasado 15 de abril del 2020, el cliente nos pidió incluir un paquete de trabajo más para el proyecto, el cual estuviera focalizado en la creación de una página web y la definición de la estrategia SEM para uno de los países evaluados y elegidos dentro del proyecto por el cliente para la expansión de su negocio en el mundo, dicho país sería Colombia.

Si bien, dentro del alcance del proyecto dicho paquete de trabajo no se encontraba previsto, el cliente requiere incluirlo con la promesa escrita de una vez terminado el proyecto el cliente firmaría uno nuevo con Accenture. De esta manera, las directrices dadas por el cliente fueron las siguientes:

- ✓ Incluir las actividades necesarias para llevar a cabo las nuevas tareas dentro del alcance del proyecto.
- ✓ El costo por las actividades deberá ser asumido para el proyecto, por lo cual tendrá a disposición toda la reserva de gerencia y la toda la reserva contingencia de ser necesario. Esto debido a que a la fecha ninguna de las dos había sido utilizada.
- ✓ A nivel de cronograma el cliente requirió que las nuevas actividades no se extendieran más allá de finales de abril del 2020, por lo cual se autorizó la subcontratación de servicios.

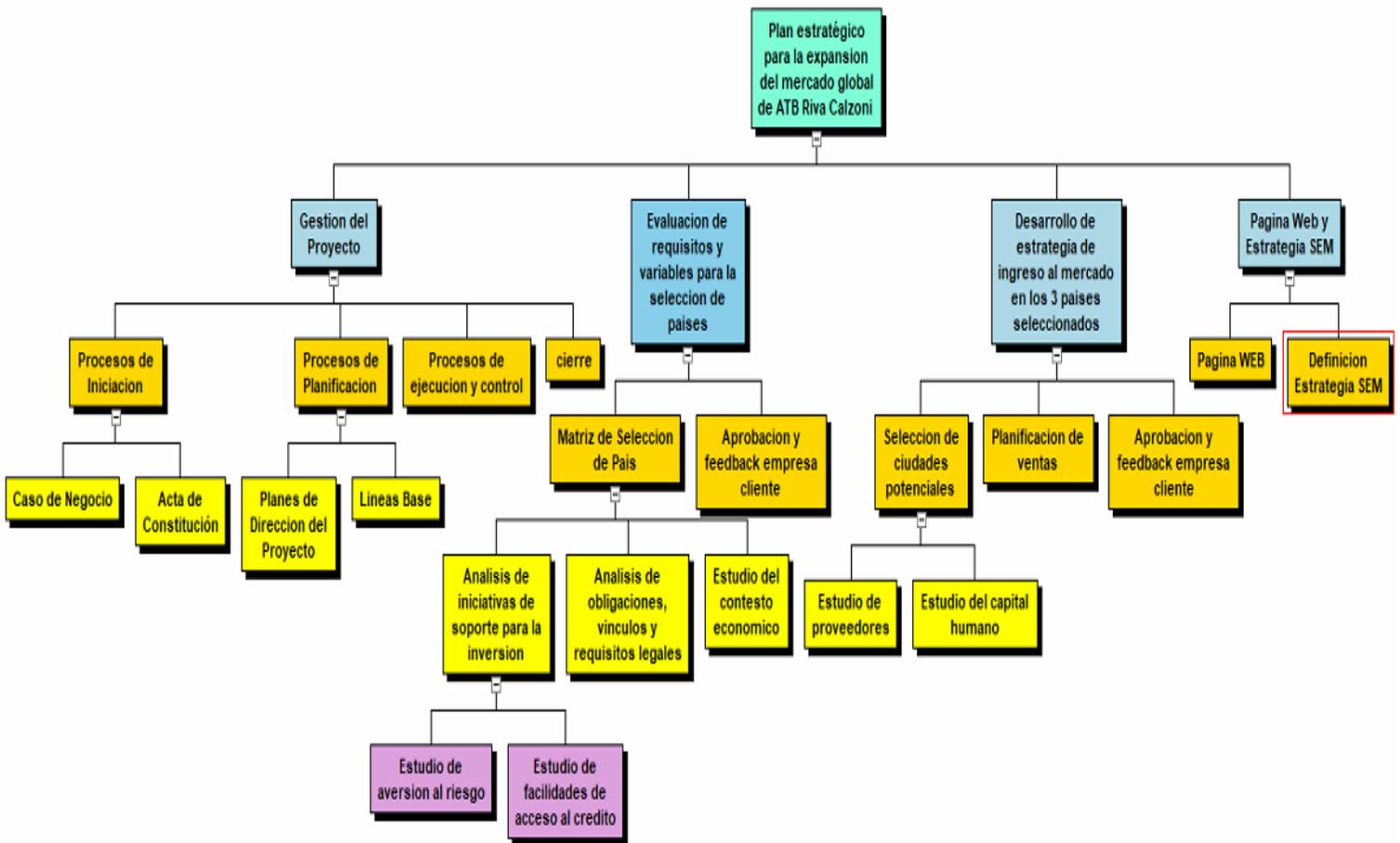
RESPUESTA AL CAMBIO

De acuerdo con lo estipulado y acordado con el cliente se procedió a dar respuesta a los requerimientos generándose los siguientes impactos a nivel de equipo de trabajo, Alcance, Cronograma y Costos del proyecto:

Equipo de Trabajo: Inicialmente las actividades del proyecto no requerían analistas de marketing, por lo cual dentro del equipo de trabajo no se contaban con estos recursos, no obstante ante la eventualidad generada, el Project Manager se dirigió a la Oficina de proyectos para que esta dirigiera de manera urgente dos nuevos recursos para el proyecto.

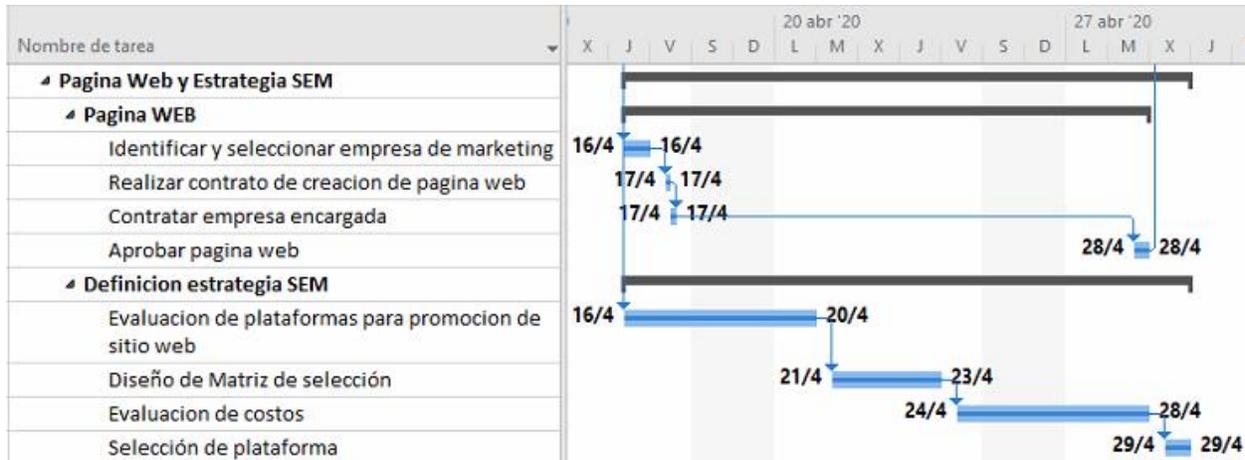
Alcance: Como se agregó al proyecto un nuevo paquete de trabajo, el esquema de la Estructura de Desglose de Trabajo quedo de la siguiente manera:

Gráfico No 15 Nueva EDT



Cronograma: Para llevar a cabo las nuevas actividades dentro del tiempo requerido por el cliente a continuación se muestran los cambios realizados al cronograma:

Gráfico No 16 Gantt: Nuevas actividades en el proyecto

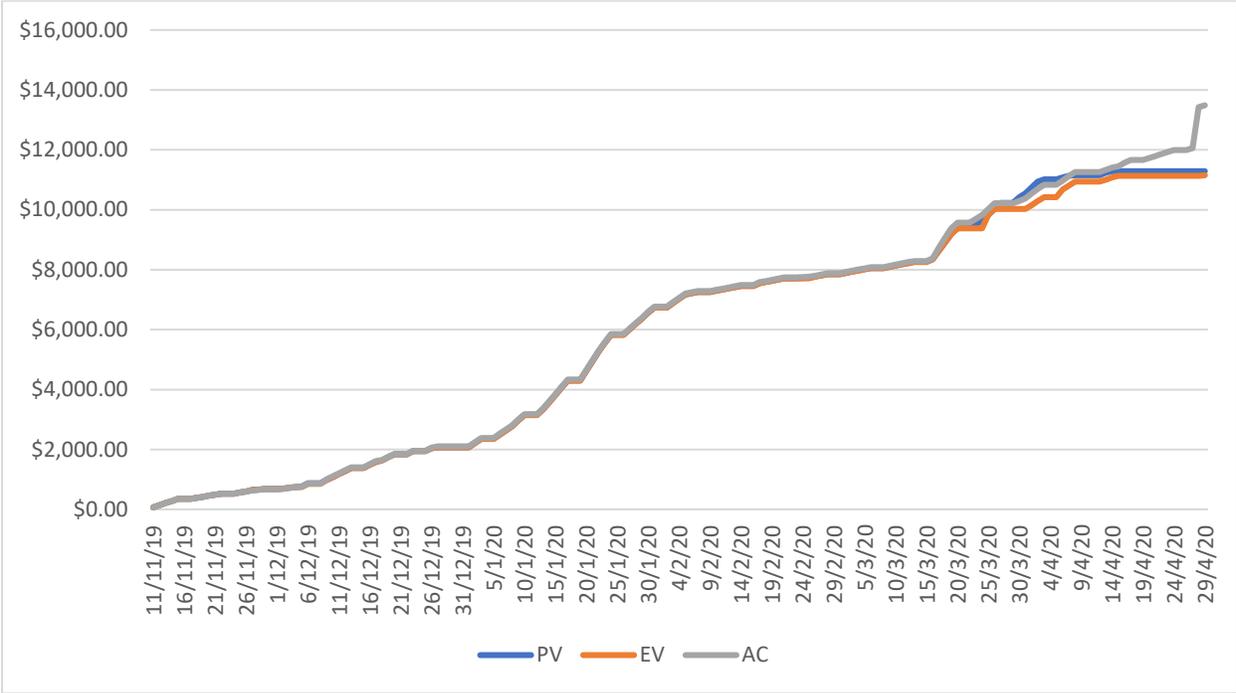


Para llevar a cabo la página WEB, el Project Manager decidió subcontratar la realización de esta, mientras que para la realización de las actividades relacionadas a la definición de la estrategia SEM se decidió usar los recursos de Marketing asignados al proyecto a través de la PMO.

Costo: Los siguientes son los costos adicionales incurridos para la realización de las actividades relacionadas con los nuevos paquetes de trabajo:

- ✓ Página WEB: \$2026,5
- ✓ Definición estrategia SEM: 640

Gráfico No 17 Métricas de avance



En el anterior grafico se denota una clara desviación del Valor Ganado (EV) en comparación con el valor planificado (PV) y con el costo real (AC) toda vez que los eventos de cambio generaron in incremento en costos y una desviación del cronograma al generarse nuevas actividades y debido a la inclusión de nuevos recursos en el proyecto.

A continuación se denotan los valores con mayor exactitud:



Tabla No 26 métricas de avance

Nombre	% completado	PV	EV	AC	EAC	Variación de costo	CPI	SPI	Costo restante
Plan estratégico para la expansión del mercado global de ATB Riva Calzoni	98%	\$11,287.26	\$11,156.34	\$13,487.03	\$13,633.95	\$2,346.69	0.83	0.99	\$146.93
- Gestión del Proyecto	93%	\$2,354.94	\$2,224.64	\$2,411.15	\$2,541.45	\$186.51	0.92	0.94	\$130.30
- Evaluación de requisitos y variables para la selección de países	100%	3,777.72	\$3,777.72	\$3,777.72	\$3,777.72	\$0.00	1	1	\$0.00
- Desarrollo de estrategia de ingreso al mercado en los 3 países seleccionados	99%	\$5,154.60	\$5,153.98	\$5,287.66	\$5,288.28	\$133.68	0.97	1	\$0.63



- Página Web y Estrategia SEM	98%	\$2,010.50	\$ 2,010.50	\$2,010.50	\$2,026.50	\$2,026.50	1	1	\$16.00
-------------------------------	-----	------------	-------------	------------	------------	------------	---	---	---------

Como se puede observar, a partir de los eventos generados hasta la fecha de corte del informe los indicadores de eficiencia en costos y calendario (CPI y SPI, respectivamente) nos advierten que el proyecto en general con una ejecución del 98% cuenta con unas desviaciones importantes en cuanto a los costos, toda vez que el indicador CPI está en 0.83 por los sobrecostos generados por la realización de la página web, como dicho indicador se encuentran fuera de los márgenes previstos en el plan de gestión de la calidad y el cliente en consecuencia indico el uso de las reservas de gestión y contingencia para hacer frente a los costos.

A la fecha de la generación del cambio no se había hecho uso ni de la reserva de contingencia ni de la de gestión, por lo cual de acuerdo con lo previsto en la línea base de costos el proyecto tiene a disposición \$1390.59, por lo cual se emplea de esta manera:

Valor Planificado	Valor real	Desviación a causa del evento
11287.26	13487.03	2199.77
Reserva de Contingencia		-902.98
Reserva de Gerencia		-487.6
Desviación final		809.19

De esta manera, del total del valor de desvío generado a causa del evento, el proyecto deberá asumir como perdida \$809.19, lo cual representa un porcentaje del 7,16% si se compara con el valor planificado.



ENTREGABLE CONTRATACION:

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



CONTRATO DE SUBCONTRATACION

Entre Accenture representada en este acto por XXX, número de documento XXX, constituyendo domicilio legal XXX, por una parte, (denominado en adelante como “EL COMITENTE”), por una parte, y por la otra el señor(a)XXXXX en representación de la empresa (en adelante “SUBCONTRATISTA) radicado en el domicilio XXXXX e identificado con el número XXXXXX,

ACUERDAN QUE:

CLAUSULA 1 OBJETO DEL CONTRATO: El comitente encarga al subcontratado la ejecución de las actividades previstas en e documento anexo XXXXX y este acepta la ejecución de dichas tareas en referencia a las condiciones indicadas en el documento anexo por el contratista principal, y de detalles que se adjuntan, elementos todos recibidos de conformidad y que el SUBCONTRATISTA declara conocer y aceptar, que firmados por separado se consideran parte integrante del presente contrato. El SUBCONTRATISTA desarrollará sus tareas de acuerdo con la documentación antes citada siguiendo las más exigentes reglas.

CLAUSULA 2: EL SUBCONTRATISTA acuerda a partir de ahora llevar a cabo cualquier actividad que se haya llevado a cabo de manera que no cumpla con las especificaciones indicadas en la Propuesta o expresamente acordadas con el Cliente, siempre que se haya comunicado dentro de los (5) cinco días posteriores a la entrega del trabajo en sí (excepto que existe un procedimiento de aceptación diferente, en la Propuesta o en el anexo correspondiente) con indicación específica de las causas de la no aceptación. En ausencia de dicha comunicación en el plazo antes mencionado, se supone que se aceptan los Servicios y Entregables. En cualquier caso, todo lo relacionado con los Servicios y Entregables se considerará aceptado desde el momento en que el Cliente comience a usarlos.

CLAUSULA 3 PLAZO: EL SUBCONTRATISTA se compromete a entregar los productos o servicios aquí contratados en un plazo no mayor a XXXXX días hábiles.

CLAUSULA 4 PRECIO: Se fija como precio por el trabajo encomendado un monto global XXXX + IVA (dólares XXXX más IVA) correspondiente, según cálculos y precios por unidad de medida de acuerdo con presupuesto adjunto. El precio convenido contempla todos los costos en que incurra EL SUBCONTRATISTA, incluyendo mano de obra, materiales, máquinas y herramientas. En el precio se encuentran incluidos todos los impuestos y tasas nacionales, provinciales y municipales que correspondan al presente y/o a la actividad del CONTRATISTA. El precio pactado no será reajustado bajo ningún concepto, es decir que se mantendrá el presupuesto sin variación alguna, por el término del plazo contractual.



CLAUSULA 5 FORMA DE PAGO: La forma de pago toda vez se haya puesto en marcha las actividades subcontratadas será a través de transferencia bancaria.

CLAUSULA 6 INDEMNIDAD: Se mantendrá indemne a la Comitente de todo daño y/o perjuicio que EL SUBCONTRATISTA pudiere sufrir o sufra por causa de cualquier Reclamo Indemnizable; y si la Comitente pagare un Reclamo Indemnizable entonces, a solicitud de la Comitente formulada mediante una Comunicación fehaciente se indemnizará los daños y perjuicios sufridos por la Comitente por causa del pago de dicho Reclamo Indemnizable (incluyendo, sin limitación, honorarios y gastos legales y notariales) por la suma de dinero, en la fecha o dentro del plazo y en el lugar que la Comitente indique al efecto en dicha comunicación.

CLAUSULA 7 RESOLUCION DEL CONTRATO: Este Contrato podrá ser resuelto: por la Comitente: ante el incumplimiento por de EL SUBCONTRATISTA de la obligación de prestar el Servicio como se establece en este Contrato; o incumplimiento de cualquier obligación que este Contrato atribuye. Por EL SUBCONTRATISTA ante el incumplimiento por la Comitente: de la obligación de pagar el Precio junto con, durante el Periodo de Mora, los Intereses del Precio.

CLAUSULA 5 FORMA DE PAGO: La forma de pago toda vez se haya puesto en marcha las actividades subcontratadas será a través de transferencia bancaria.

CLAUSULA 6 INDEMNIDAD: Se mantendrá indemne a la Comitente de todo daño y/o perjuicio que EL SUBCONTRATISTA pudiere sufrir o sufra por causa de cualquier Reclamo Indemnizable; y si la Comitente pagare un Reclamo Indemnizable entonces, a solicitud de la Comitente formulada mediante una Comunicación fehaciente se indemnizará los daños y perjuicios sufridos por la Comitente por causa del pago de dicho Reclamo Indemnizable (incluyendo, sin limitación, honorarios y gastos legales y notariales) por la suma de dinero, en la fecha o dentro del plazo y en el lugar que la Comitente indique al efecto en dicha comunicación.

CLAUSULA 7 RESOLUCION DEL CONTRATO: Este Contrato podrá ser resuelto: por la Comitente: ante el incumplimiento por de EL SUBCONTRATISTA de la obligación de prestar el Servicio como se establece en este Contrato; o incumplimiento de cualquier obligación que este Contrato atribuye. Por EL SUBCONTRATISTA ante el incumplimiento por la Comitente: de la obligación de pagar el Precio junto con, durante el Periodo de Mora, los Intereses del Precio.



REGISTRO DE ACEPTACION:

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



REGISTRO DE ACEPTACION DE ENTREGABLES	
Fecha de Solicitud: 31-01-2020	Fecha de Aprobación: 31-01-2020
Solicitante: Project Manager	Receptor: Cliente
Descripción del entregable: Reporte detallado con el estatus actual de cada uno de los 15 países preseleccionados.	
Tipo de Documento: Word	
Aprobada: Si: <input checked="" type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	Aprobada por: ATB Calzoni S.p.A
Tipo de Entregable: Documento Word Yo Alfonso Ribeiro en nombre de ATB Calzoni S.p.A declaro como recibido y aprobado el entregable aquí descrito, con todos los lineamientos en el estipulados	
Comentarios adicionales:	



REGISTRO DE ACEPTACION DE ENTREGABLES	
Fecha de Solicitud: 15-04-2020	Fecha de Aprobación: 15-04-2020
Solicitante: Project Manager	Receptor: Cliente
Descripción del entregable: Reporte detallado para cada uno de los 3 países de la estrategia de ingreso en el país.	
Tipo de Entregable: Documento Word	
Aprobada: Si: <input checked="" type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	Aprobada por: ATB Calzoni S.p.A
Declaración de Aceptación del entregable: Yo Alfonso Ribeiro en nombre de ATB Calzoni S.p.A declaro como recibido y aprobado el entregable aquí descrito, con todos los lineamientos en el estipulados	
Comentarios adicionales:	



REGISTRO DE ACEPTACION DE ENTREGABLES	
Fecha de Solicitud: 28-04-2020	Fecha de Aprobación: 29-04-2020
Solicitante: Project Manager	Receptor: Cliente
Descripción del entregable: Página Web para Colombia.	
Tipo de Entregable: Pagina web	
Aprobada: Si: <input checked="" type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	Aprobada por: ATB Calzoni S.p.A
Declaración de Aceptación del entregable: Yo Alfonso Ribeiro en nombre de ATB Calzoni S.p.A declaro como recibido y aprobado el entregable aquí descrito, con todos los lineamientos en el estipulados	
Comentarios adicionales:	



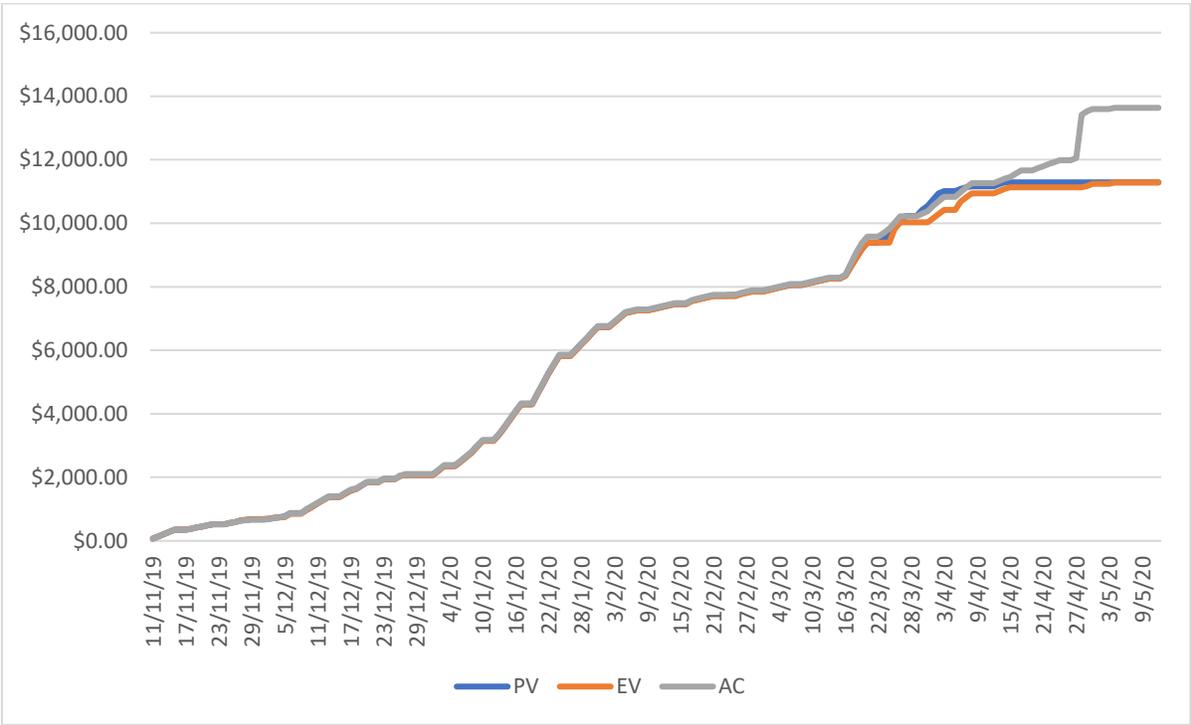
REPORTE DE CIERRE:

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro

Una vez realizadas todas las actividades proyectadas y recibidas todas las aprobaciones de los entregables por parte del cliente, se da paso al análisis financiero de cierre del proyecto.

De esta manera la siguiente grafica demuestra de manera visual como cierra el proyecto en cuando a las variables de Valor Planeado, Valor Ganado y Costo Real:

Gráfico No 18 Métricas finales del proyecto



La siguiente tabla de costos evidencia el estado final y las variables de costos que permiten dar una mayor comprensión en las variaciones:



Tabla No 26 métricas de cierre

Nombre	% completado	PV	EV	AC	Costo de línea base	Variación de costo	CPI	SPI	Costo restante
Plan estratégico para la expansión del mercado global de ATB Riva Calzoni	100%	\$11,287.26	\$11,286.89	\$13,633.95	\$11,287.26	\$2,346.69	0.83	1	\$0.00
- Gestión del Proyecto	100%	\$2,354.94	\$2,354.57	\$2,541.45	\$2,354.94	\$186.51	0.93	1	\$0.00
- Evaluación de requisitos y variables para la selección de países	100%	\$3,777.72	\$3,777.72	\$3,777.72	\$3,777.72	\$0.00	1	1	\$0.00
- Desarrollo de estrategia de ingreso al mercado en los 3 países seleccionados	100%	\$5,154.60	\$5,154.60	\$5,288.28	\$5,154.60	\$133.68	0.97	1	\$0.00

- Página Web y Estrategia SEM	100%	\$2,026.50	\$2,026.50	\$2,026.50	\$0.00	\$2,026.50	1	1	\$0.00
--------------------------------------	------	------------	------------	------------	--------	------------	---	---	--------

Como se evidencia, una vez terminado el proyecto el indicador de performance de costos nos muestra una importante variación entre lo planificado y lo realmente ejecutado, dicho indicador se encuentra muy por debajo del valor previsto en la gestión de la calidad (0,83 vs 0,95). No obstante, es importante denotar que dicha variación se dio a raíz de las actividades adicionales requeridas por el cliente que no se encontraban inicialmente definidas en el contrato, por lo cual, como se referencia, el proyecto paso de tener una línea base de costo de valor \$11,287.26 a terminar con una carga real equivalente \$13,633.95.

Otro aspecto importante para identificar es que si bien la variación final en costos es igual a \$2,346.69, más de un 50% de esta variación fue sostenida a través del uso de la reserva contingencia y de gerencia.

Finalmente, el margen de ganancia en el proyecto, el cual fue estimado en un 48% en el caso de negocio termino siendo del 37,2% que si bien representa un indicador de perdida en el proyecto por la coyuntura descrita en el segundo evento de cambio, el proyecto estuvo dispuesta a soportarla como inversión en futuros proyectos de Accenture con el Cliente.



ENCUESTA:

Versión	1
Creado por	Jose Ricardo Mosquera Castro



Encuesta de Satisfacción:

Con el propósito de evaluar el nuestro desempeño en el proyecto, queremos hacer llegar a usted la siguiente encuesta.

Muchas gracias de antemano por su respuesta:

***Obligatorio**

1. ¿Como calificaría el desempeño del equipo de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
Muy bajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto

2. ¿Cree usted que el proyecto cumple con las expectativas planteadas en la fase de planificación? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

3. ¿Como calificaría usted el nivel de respuesta dada a los desafíos generados en la ejecución del proyecto? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
Muy Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente



4. ¿Esta usted de acuerdo con el desempeño del PM en el manejo del proyecto? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Si
- No, ¿Porque?

5. ¿Esta satisfecho en como se dio la comunicacion de los avances del proyecto? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Si
- No, ¿Porque?

6. ¿En que porcentaje cree usted se cumplieron las metas de alcance?

Selecciona todos los que correspondan.

- 20%
- 40%
- 60
- 80
- 100

7. ¿En que porcentaje cree usted se cumplieron las metas de costo?

Selecciona todos los que correspondan.

- 20%
- 40%
- 60
- 80
- 100



8. ¿En que porcentaje cree usted se cumplieron las metas del cronograma?

Selecciona todos los que correspondan.

20%

40%

60

80

100

9. ¿Tienes algún otro comentario o sugerencia?
