



.UBAeconómicas **posgrado**

ENAP Escuela de Negocios y Administración Pública

**TFE presentado para el Posgrado de
Maestría en Dirección de Programas y
Proyectos**

Tramo Especialización

**Proyecto:
Apertura de una Cafetería Orgánica**

Alumna:

Natalia Ravani

Director:

Dr. Mario J. Krieger

Subdirector:

Mg. Agustín D. Mai

Coordinadora Académica:

Mg. Cintia Otero

Buenos Aires, 4 de septiembre de 2020

ÍNDICE

INICIO	3
CONTEXTO DEL PROYECTO	4
CASO DE NEGOCIO	6
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	11
PLANIFICACIÓN	17
PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	18
PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	22
PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS	24
PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	26
PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	30
PLAN DE ADQUISICIONES	34
LÍNEA BASE DEL ALCANCE	38
LÍNEA BASE DEL TIEMPO	52
LÍNEA BASE DE COSTO	62
PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS	65
PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS	67
EJECUCIÓN Y CONTROL	70
REQUERIMIENTOS DE CAMBIO	73
MATRÍZ DE RIESGOS	75
DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	78
SOLICITUDES DE CAMBIO- ACTUALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS BASE	80
CIERRE	86
REGISTRO DE ACEPTACIÓN	87
INFORME DE CIERRE	89
REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS	91

INICIO

	CONTEXTO DEL PROYECTO	Código	CO-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/02/2020

1. Objetivo del documento

El presente documento tiene como objetivo describir el contexto en el cual se desarrolla la oportunidad de negocio del proyecto.

2. Contexto del Proyecto

a. Descripción General

Se define como orgánicos a aquellos productos que en sus procesos productivos han cumplido con los siguientes principios básicos:

- Cuidado de la fertilidad del suelo
- No utilización de productos químicos de síntesis
- No utilización de organismos genéticamente modificados
- Favorecimiento de la biodiversidad
- Trazabilidad
- Bienestar Animal

Además, cuentan con una certificación que avala que todos estos principios se cumplen correctamente.

En los últimos años la alimentación orgánica se convirtió en una tendencia que continúa en aumento en todo el mundo, y gran parte de su atractivo puede explicarse porque se propone como alternativa a dos de las principales problemáticas que preocupan a la población mundial: la salud y el cuidado del medio ambiente.

Argentina se encuentra en segundo lugar en el ranking mundial de superficie orgánica certificada, con 3,2 millones de hectáreas. Si bien el 98.8% de esta producción se exporta, internamente el mercado local se encuentra en plena etapa de crecimiento, dado que las cifras indican que este sistema productivo, diferenciado y sustentable, representa actualmente una alternativa rentable que agrega valor a nuestros alimentos.

Green Life S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos orgánicos y agroecológicos, a través de distintos supermercados que posee distribuidos en las zonas de mayor consumo de la Capital Federal.

La misma cuenta con una amplia oferta de productos de almacén, frutas, verduras, lácteos, carnes, panificados y productos para cuidado personal, entre otros.

	CONTEXTO DEL PROYECTO	Código	CO-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/02/2020

Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado local mencionado anteriormente, la compañía se ha propuesto para el año 2020 incursionar en nuevas alternativas de oferta para sus productos.

Actualmente, en la Ciudad de Buenos Aires, la oferta de cafeterías y restaurantes, que presentan productos de origen orgánico, es muy escasa. Hay restaurantes que ofrecen servicio de cafetería, pero no existen establecimientos exclusivos para ir una tarde a merendar o comer algo liviano al paso.

b. Proyecto propuesto

Diseñar, planificar y ejecutar la obra de una cafetería orgánica, localizada en el barrio de Palermo, especializada en productos de origen orgánico que ofrezca también productos libres de gluten y platos veganos.

Como resultado se espera obtener una cafetería con un diseño acorde al producto ofrecido, con todas sus instalaciones y las condiciones necesarias para que el negocio pueda ponerse en marcha.

El producto final deberá cumplir con las siguientes características:

- ✓ Capacidad para 24 personas.
- ✓ Tamaño del establecimiento: 90 mts² aproximadamente.
- ✓ Diseño y construcción sustentable.
- ✓ Accesibilidad, debe estar ubicada en un lugar que cuente con estacionamiento de fácil acceso.
- ✓ Compra e instalación de bienes de uso.
- ✓ Compra de insumos necesarios para comenzar a operar el negocio.
- ✓ Lista de proveedores pre seleccionados que cumplan con requerimientos de la marca.
- ✓ Trámite para la certificación orgánica del local iniciado.
- ✓ Manual de operatoria del negocio.

	CASO DE NEGOCIO	Código	CN-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/02/2020

1. Objetivo del documento

El objetivo del presente documento es describir la visión estratégica de compañía y determinar la viabilidad financiera del mismo.

2. Misión, Visión y Valores

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes productos sabrosos, de calidad y saludables. Estamos comprometidos con el cuidado del medio ambiente y queremos concientizar sobre los modos de producción de los alimentos y el cuidado de la salud. Además, velamos para que nuestros clientes vivan una experiencia confortable en nuestras instalaciones y nuestra atención sea la mejor siempre.

Visión:

Posicionarnos como líderes en el mercado de productos orgánicos. Expandir nuestro negocio abriendo más sucursales en los barrios de Recoleta y Belgrano.

Valores:

- ✓ **Pasión:** disfrutamos mucho de lo que hacemos y ponemos todo nuestro esfuerzo en brindar el mejor servicio.
- ✓ **Integridad:** los clientes depositan toda su confianza en nosotros, tenemos la responsabilidad de hacer nuestro trabajo siempre con mucha integridad y velando porque se cumplan todas las normas y procesos de manera correcta.
- ✓ **Calidad:** trabajamos con los mejores estándares de calidad que existen en el mercado, nuestros productos siempre son excelentes.
- ✓ **Respeto:** valoramos a nuestros clientes y colaboradores, para nosotros el respeto es primordial y es la base de toda buena relación

	CASO DE NEGOCIO	Código	CN-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/02/2020

3. Estrategias de Negocio

a. **Clientes Objetivo:** Clientes de clase media – alta, rango etario: entre 20 y 35 años.

b. **Segmentación del mercado:**

- ✓ **Clientes interesados en el cuidado del medio ambiente:** buscan consumir productos que se hayan elaborado bajo procesos amigables con el medio ambiente.
- ✓ **Clientes interesados en alimentación más saludable:** desean consumir productos libres de químicos y tóxicos.
- ✓ **Clientes interesados por el bienestar animal:** preocupados por consumir alimentos que hayan respetado el bienestar animal.

4. Matriz FODA

Matriz FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Experiencia con la manipulación y comercialización de productos orgánicos	D1 Poca experiencia en el rubro gastronómico
F2 Contamos con un renombre que nos da un buen posicionamiento en el mercado	D2 Competencia creciente de locales que ofrecen productos similares
F3 Poseemos buenos proveedores y tenemos buena relación	D3 Nuestros productos cuentan con un riguroso estandar para sus procesos, lo cual hace que nuestros costos sean elevados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Tendencia Mundial hacia el consumo de productos mas saludables y amigables con el medio ambiente	A1 El consumo de productos orgánicos aún no se encuentra instalado de manera sólida en los hábitos de consumo de los argentinos.
O2 Argentina es uno de los países con mayor superficie orgánica certificada del mundo.	A2 Los producción orgánica está orientada a procesos y no al producto, por lo tanto no hay un diferencial importante con otros productos no orgánicos
O3 Planes estratégicos gubernamentales que fomentan el consumo y la producción	A3 Puede escasear la oferta de materia prima

	CASO DE NEGOCIO	Código	CN-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/02/2020

5. Viabilidad Financiera

a. Inversión Inicial

Inversión Inicial	Importe USD
Obra Civil	50.000
Bienes de Uso	24.284
Alquiler Local	13.953
Dirección del Proyecto	8.500
Alta Inicio Stock Insumos	6.327
Marketing y Publicidad	5.000
Luminarias	5.000
Decoración	5.000
Personal	3.256
Seguros	2.000
Registro Marca	200
Gastos de Contrato	140
Total	123.659

b. Tasa de Corte

Se define la estructura de capital de la siguiente manera:

- ✓ Deuda: 50%
- ✓ Equity: 50%
- ✓ Costo de la deuda en USD (Kd): **8%**
- ✓ Costo del Equity en USD (Ke): $1,39\% + 1,26 \times 4,91\% + 9,22\% = \mathbf{16,8\%}$

Para el cálculo del costo del Equity (Ke), se toman las siguientes premisas:

- La base para el activo libre de riesgo (rf), surge de la cotización de un bono del tesoro americano con vencimiento a 5 años: 1,39%
- Para el Beta se toma el dato desapalancado¹ y se multiplica por la relación de deuda sobre capital: $0,63 \times (1 + 0,5/0,5) = 1,26$
- La prima de riesgo es 4,91%.

El riesgo país de Argentina de 922 puntos básicos: 9,22%

Por lo tanto: **WACC = 0,5 x 8% + 0,5 x 16,8% = 12,4%**

¹ Fuente Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

	CASO DE NEGOCIO	Código	CN-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/02/2020

c. Flujo de Fondos

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Anuales		USD 262.509	USD 275.635	USD 303.198	USD 333.518	USD 366.870
Costos Variables		-USD 80.349	-USD 81.956	-USD 83.595	-USD 87.775	-USD 92.163
Ingreso Neto		USD 182.161	USD 193.679	USD 219.603	USD 245.744	USD 274.707
Personal		-USD 68.779				
Alquiler		-USD 10.500				
Gas		-USD 13.953				
Gastos Adm Central		-USD 3.070				
Energía Eléctrica		-USD 8.372				
Impuestos y Tasas		-USD 5.581				
Total Costos Indirectos		-USD 110.256				
Amortizaciones		-USD 4.857				
Inversión Inicial	-USD 117.333					
Var Capital de trabajo	-USD 6.327					USD 633
EBIT		USD 67.048	USD 78.567	USD 104.491	USD 130.631	USD 160.227
IIGG		-USD 23.467	-USD 27.498	-USD 36.572	-USD 45.721	-USD 56.079
Rdo Neto	-USD 123.659	USD 43.581	USD 51.068	USD 67.919	USD 84.910	USD 104.147
FF Neto	-USD 123.659	USD 48.438	USD 55.925	USD 72.776	USD 89.767	USD 109.004

VAN	\$ 131.959
TIR	43,91%

Tasa de Corte	12,40%
----------------------	---------------

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo mensual descontado	-123.659	43.095	44.267	51.251	56.243	60.762
Flujo Acumulado descontado		-80.564	-36.297	14.954	71.197	131.959

Payback	2,7 años
----------------	-----------------

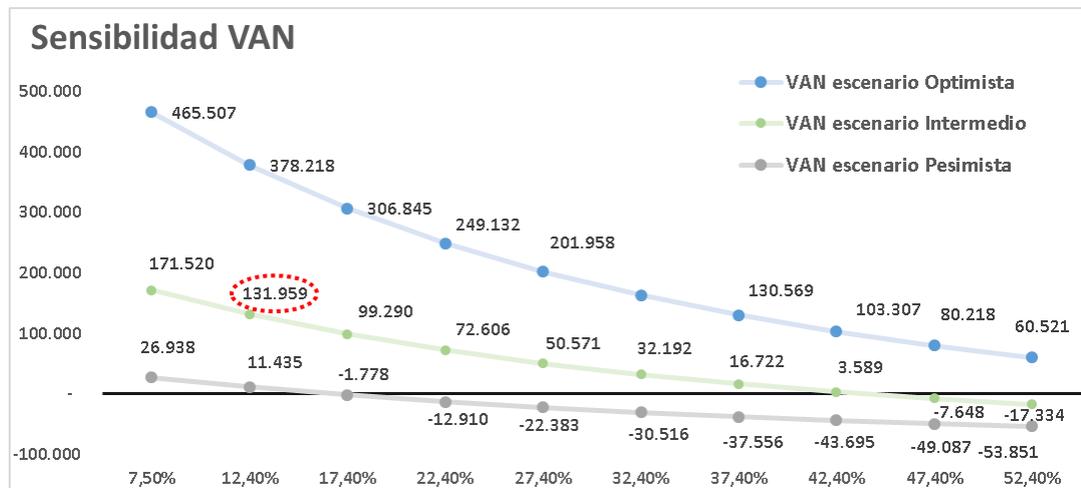
d. Análisis de Sensibilidad

Teniendo en cuenta que el ingreso neto es la variable con mayor sensibilidad para el proyecto se realizaron 3 escenarios para evaluar el impacto de la variación de este valor.

- **Escenario optimista:** Incremento interanual de ventas del 20% a partir del año 2
- **Escenario intermedio:** Incremento interanual de ventas del 5% para el año 2 y del 10% para los años subsiguientes
- **Escenario pesimista:** Incremento interanual del 1% a partir del año 2.

Luego se evaluó la sensibilidad del VAN para los 3 escenarios a diferentes tasas de corte.

	CASO DE NEGOCIO	Código	CN-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/02/2020



e. Conclusiones

En base a los resultados del análisis de sensibilidad y de los indicadores financieros, se concluye lo siguiente:

La TIR (tasa interna de retorno) del proyecto para un análisis a 5 años arroja un valor de 43,91%, comparando este valor con la tasa de corte de 12,4% (WACC) que se usó para descontar los flujos, se determina que el proyecto es rentable.

En cuanto al análisis de sensibilidad, se utilizaron diferentes valores de incremento en las ventas, siendo esta la variable más crítica para el negocio. Aún ante un escenario pesimista, el valor actual neto (VAN) sigue siendo positivo, aunque con poco margen ante una variación del costo del capital. Por lo tanto, se toma como referencia un escenario intermedio con incrementos moderados, que a la tasa que se calculó a la fecha arroja un VAN positivo de USD 131.959.

En cuanto al *payback*, para el escenario tomado como referencia será de 2,7 años, igualmente se recomienda avanzar con el proyecto teniendo en cuenta la alta rentabilidad que promete el negocio y que la compañía busca posicionarse en un nuevo mercado.

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Código	AC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/02/2020

1. Objetivo del documento

El objeto del presente documento es determinar el acta constitutiva del proyecto de apertura de una cafetería orgánica.

El mismo contempla una descripción, de carácter preliminar, del alcance, los objetivos medibles, los supuestos, los riesgos, el cronograma, los interesados y el presupuesto.

Se asignarán además al director del proyecto y los roles del equipo de trabajo a cargo de llevar adelante la ejecución.

2. Documentos de Referencia

- EM-NC-001 _ Estudio de Mercado
- CO-NC-001 _ Contexto del Proyecto
- CN-NC-001 _ Caso de Negocio

3. Descripción del Alcance del Proyecto

El objetivo de este proyecto es planificar, diseñar y poner en marcha un negocio de cafetería especializada en productos de origen orgánico.

El proyecto abarcará desde, el diseño de la decoración y la marca; la compra de materiales y contratación de recursos para iniciar; y el desarrollo y monitoreo de la obra hasta su conclusión. La entrega será de llave en mano.

a. Inclusiones:

- Diseño y Planificación
- Monitoreo y Control
- Contratación de recursos para llevar adelante el proyecto
- Gestión del alquiler del espacio
- Inicio de la gestión para la obtención de la certificación orgánica
- Adquisición de bienes de uso e insumos necesarios para el inicio
- Administración de cuentas y seguimiento del avance del proyecto hasta el cierre
- Cierre: entrega del local con todo lo necesario para abrir, más un manual de *Know How* para operar el negocio

b. Exclusiones:

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Código	AC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/02/2020

- No se gestionarán reclamos con los proveedores luego de finalizado el proyecto
- No se gestionará la inscripción a impuestos
- No se organizará el evento de inauguración
- No se gestionarán el diseño y la creación de la página web, ni las campañas publicitarias

4. Priorización de Variables

VARIABLE	DEBE CUMPLIRSE	ES BUENO QUE SE CUMPLA	SE ACEPTA EL RESULTADO
CALIDAD	●		
ALCANCE	●		
COSTO		●	
TIEMPO			●

- Calidad:** Se apunta a un target de clientes alto y exigente, la calidad es lo más importante
- Alcance:** la tienda debe estar lista para abrir al público
- Costo:** Si bien es una empresa mediana/grande y bien posicionada, no tiene tanta espalda como para sostener muchos desvíos
- Tiempo:** Se deja en último lugar, ya que se trata de un nuevo mercado a explorar y no es una inversión necesaria para continuar operando

5. Objetivos Medibles y Criterios de Éxito

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Código	AC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/02/2020

CONCEPTO	OBJETIVO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
CALIDAD	Cumplimiento de las exigencias de la normativa y control de los estándares vigentes. Satisfacer las necesidades del cliente	Cumplimiento de los requerimientos dispuestos por el organismo certificador y aprobación de auditorías internas del proyecto. Satisfacción del cliente/sponsor mayor al 95%
ALCANCE	Cumplir con los entregables necesarios para la entrega de una cafetería orgánica lista para abrir al público	Aprobación de los entregables: cumplimiento en un 90% mínimo del alcance total
COSTO	Cumplir con el presupuesto estimado	Tener desvíos por sobre el presupuesto menores o iguales al 15%.
TIEMPO	Concluir el proyecto en el tiempo estimado inicial de 6 meses	Cumplir con los principales entregables con una tolerancia de demora de 15 días según la fecha prevista

6. Supuestos

- La empresa cumplirá con la entrega de fondos previstos en las fechas del cronograma
- No habrá cambios en la reglamentación municipal para habilitar el local

7. Restricciones

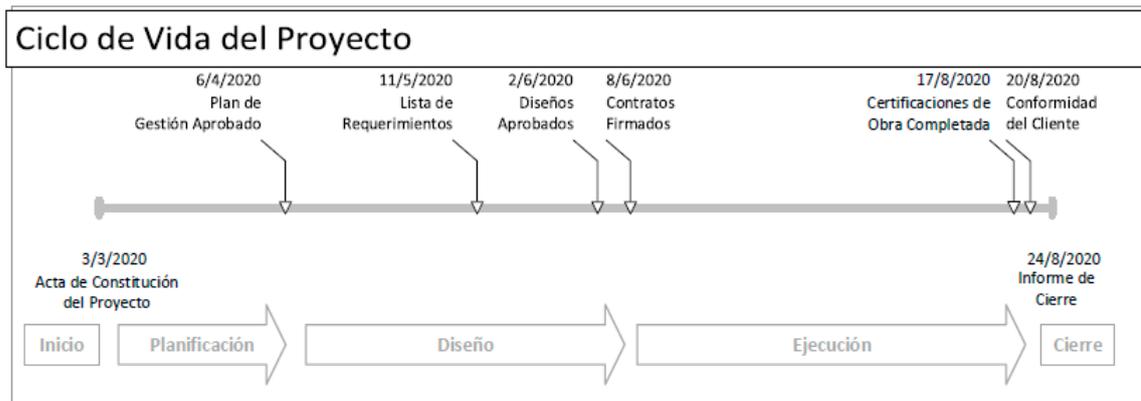
- Todos los proveedores de insumos (alimentos y bebidas) contratados deben ser estrictamente identificados como productores con certificación orgánica o estar en proceso
- Los horarios de la obra se encuentran restringidos de lunes a viernes, de 7 a 13 y de 16 a 20, y los sábados, de 8 a 13

8. Lista preliminar de riesgos

- Corrupción del Alcance
- Diseños no definidos claramente
- Conflicto de recursos con el resto de las áreas funcionales de la empresa
- Deficiente estimación de costos
- Cambios en los estándares para la certificación orgánica
- Incumplimiento del proveedor
- Escasez de proveedores de insumos para la operatoria

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Código	AC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/02/2020

9. Ciclo de Vida del Proyecto



10. Entregables de Alto Nivel

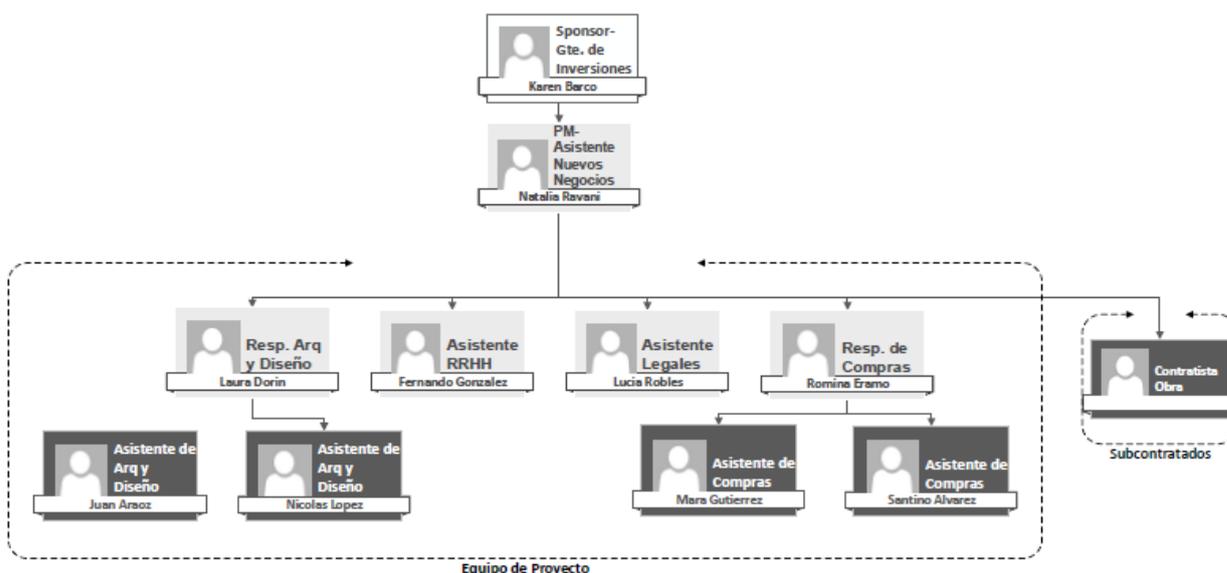
- Gestión del Proyecto
- Diseño de Manuales y Decoración
- Adquisición de materiales y contratación de mano de obra para el proyecto
- Adquisición de mobiliario e insumos para operatoria y contratación del personal
- Certificaciones de Obra
- Contrato de Alquiler

11. Interesados Clave

Interesados del Proyecto	Descripción	Origen
Sponsor	Gerente de la compañía que da cuenta sobre el proyecto	Interno
PM	Responsable principal del éxito del proyecto.	Interno
Equipo del Proyecto	Responsables de ejecutar el proyecto. Participarán del éxito del mismo.	Interno
Otras áreas operativas de la compañía	Pueden sentirse perjudicados por la afectación de sus recursos al proyecto	Interno
Vecinos de Palermo	Pueden verse afectados por la circulación del personal de la obra o por ruidos que puede ocasionar la misma	Externo
Consumidores de Orgánicos	Se incrementará la oferta de los productos que consumen	Externo
Productores Orgánicos	Tendrán un nuevo canal de comercialización de sus productos	Externo
Productores No Orgánicos	Pueden sentir que su negocio se afectará con el crecimiento de la tendencia por lo orgánico	Externo
Competidores	Se verá afectada su clientela por la apertura del negocio	Externo
UOCRA (Sindicato)	Los obreros tendrán una fuerte carga horaria durante la ejecución	Externo

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Código	AC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/02/2020

12. Estructura del Proyecto



13. Plan de Comunicaciones

Al finalizar la fase de planeamiento se realizará una única reunión de *Kick Off* con los interesados clave del proyecto, presentando un resumen de los principales objetivos del proyecto.

Las reuniones tendrán una periodicidad semanal con el equipo de trabajo y mensual con el sponsor y los directivos de la compañía.

Para los reportes semanales se efectuarán reportes ejecutivos, con información de tipo administrativa (Ej.: inventario de problemas) y status de avance respecto a los entregables.

Los informes de carácter mensual se limitarán detallar el avance del proyecto respecto a los principales entregables con un informe de status y reporte de hitos.

14. Aprobación Acta de constitución

CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Sponsor	Karen Barco		

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	Código	AC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/02/2020

15. Lista de Distribución

CARGO	NOMBRE
Director del Proyecto	Natalia Ravani
Responsable de Arquitectura y Diseño	Laura Dorin
Asistente de Arquitectura y Diseño	Juan Araoz
Asistente de Arquitectura y Diseño	Nicolás López
Asistente de RRHH	Fernando González
Asistente de Legales	Lucia Robles
Responsable de Compras	Romina Eramo
Asistente de Compras	Mara Gutiérrez
Asistente de Compras	Santino Álvarez

PLANIFICACIÓN

	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	Código	PA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	04/03/2020

1. Objetivo del Documento

El objetivo del presente documento es describir en qué modo será definido, desarrollado y controlado el alcance del proyecto.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_ Acta de Constitución del Proyecto

3. Enunciado del Alcance

Para definir y documentar las necesidades y expectativas de los interesados, se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Reuniones: Sponsor y directivos de la compañía
- ✓ *Focus Group*: con grupos seleccionados de consumidores de productos orgánicos.
- ✓ Encuestas: relevamiento de encuestas en Palermo y barrios aledaños
- ✓ Tormenta de Ideas: junto con el área de Arquitectura y Diseño, para definir cuestiones de diseño del local y de la marca.

Finalizada esta etapa el PM deberá describir el enunciado del alcance detallando: entregables principales, criterios de aceptación, inclusiones, exclusiones, supuestos y restricciones.

4. Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT)

Para elaborar la EDT, el Director de Proyecto trabajará en conjunto con todas las áreas involucradas en el proyecto (Compras, Legales, RRHH, Arquitectura y Diseño y Dirección del Proyecto), se estructurará por áreas funcionales en el primer nivel y luego se desarrollará la estructura en función de los principales entregables de cada una de ellas. Para facilitar el control, la ejecución se desagregará por unidades a entregar de la obra (Ej.: cocina, baños, comedor, etc.)

5. Diccionario de la EDT

Para cada paquete de trabajo detallado en la EDT se deberá completar su respectivo diccionario, utilizando el siguiente formato:

	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	Código	PA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	04/03/2020

DICCIONARIO EDT- PAQUETE DE TRABAJO N° XX			
CÓDIGO EDT			
NOMBRE DEL ELEMENTO			
DESCRIPCIÓN			
ENTRADAS		CÓDIGO EDT	
		CÓDIGO EDT	
		CÓDIGO EDT	
		CÓDIGO EDT	
ENTREGABLE			
RESPONSABLE			
SUBCONTRATISTAS			
ESTIMACIONES	FECHA INICIO		FECHA FIN
	DURACIÓN		
	COSTOS		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		RESPONSABLE	
		RESPONSABLE	
OBSERVACIONES			

6. Solicitud de Cambios

Las solicitudes de cambio serán centralizadas por el comité de cambio, que estará compuesto por el PM y los responsables de cada primer nivel de entregables de la EDT.

El proceso se iniciará completando el formulario para solicitudes de cambio donde se hará una descripción general del origen y las implicancias del mismo.



PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Código PA-NC-001

Versión 1.0

Fecha 04/03/2020

SOLICITUD DE CAMBIO	
Fecha	
Proyecto:	Natural Coffee
Código del Proyecto:	
Datos de la solicitud de cambio:	
Nro Solicitud de Cambio	
Solicitante	
Area	
Sponsor	
PM	
Categorías de Cambio	
<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otro: _____	
Causa/Origen	
<input type="checkbox"/> Solicitud del Cliente <input type="checkbox"/> Reparación/Defecto <input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Otro: _____	
Descripción de la propuesta de cambio	
Impacto del cambio en la línea base	
Alcance:	
Cronograma:	
Costo:	
Implicaciones para los interesados	
Implicaciones en la documentación del proyecto	
Riesgos	
Comentarios	
PM	
Firma:	
Aclaración	
Fecha:	
Sponsor	
Firma:	
Aclaración	
Fecha:	

	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	Código	PA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	04/03/2020

El comité deberá evaluar el impacto en el proyecto y calcular los desvíos en caso de que corresponda.

La matriz de autorizaciones tendrá el siguiente criterio:

Impacto	Descripción	Autoriza
Alcance	Afectación de la EDT	Sponsor/PM
Costo	Cambio > 2.000 USD	Sponsor/PM
Costo	Cambio < 2.000 USD	PM
Plazo	Cambio > 3 días	Sponsor/PM
Plazo	Cambio < 3 días	PM

7. Validación del Alcance

Todos los entregables deberán ser aprobados por el PM y el sponsor, en un plazo máximo de 5 días.

	PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	Código	PT-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	04/03/2020

1. Objetivo del Documento

El presente documento tiene como objetivo realizar una descripción de cómo se llevará a cabo la confección del cronograma, qué técnicas y herramientas se deben utilizar y cómo se debe efectuar el seguimiento y control del mismo.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_Acta de Constitución del Proyecto
- PA-NC-001_Plan de Gestión del Alcance

3. Definición de las actividades

Una vez determinada la EDT, el PM junto con el equipo de proyecto, realizarán la descomposición en actividades de los paquetes de trabajo de la EDT, la cual se encuentra agrupada por entregables del proyecto.

4. Secuenciación de Actividades

Utilizando la herramienta de *Microsoft Project* se procederá a secuenciar las actividades en función de las relaciones de dependencia que tenga cada una:

- Obligatoria
- Discrecional
- Interna
- Externa

5. Estimación de recursos y de la duración de las actividades

En cuanto se define el diagrama de red de cronograma se debe proceder a la asignación de recursos para cada tarea, esto implica personas, equipos, y materiales necesarios para ejecutarla, calculando qué cantidad es necesaria y en qué momento debe estar disponible.

Luego se debe estimar el esfuerzo de cada una utilizando la técnica de tres puntos, estableciendo los valores a través de Juicio de Expertos.

Para esta técnica es necesario estimar:

- **Valor Pesimista(P)**
- **Valor Optimista(O)**
- **Valor Más Probable(MI)**

Por lo tanto, el valor esperado (E) se determinará del siguiente modo:

	PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	Código	PT-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	04/03/2020

$$E = \frac{(P+4MI+O)}{6}$$

Una vez terminada la secuenciación del cronograma y el cálculo de los esfuerzos se debe determinar:

- Ruta Crítica del proyecto
- Holgura Total
- Fecha de inicio y fecha fin del proyecto

6. Control del Cronograma

Una vez determinada la línea base del tiempo se utilizará la misma para medir el desempeño del cronograma comparando la misma con información real.

La periodicidad del control será según la presentación de reuniones de evaluación y seguimiento establecidos en el Plan de Gestión de Comunicaciones.

Las herramientas para el control de cronograma serán las siguientes:

- Diagrama de Gantt
- Curva S
- Valor Ganado: indicador **SPI >0,80**, es decir, con una tolerancia máxima de un 20% sobre el tiempo estimado originalmente.

	PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS	Código	PC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	04/03/2020

1. Objetivo del Documento

El presente documento tiene como objetivo realizar una descripción de cómo se debe llevar a cabo la confección del presupuesto, qué técnicas y herramientas se deben utilizar y cómo se debe efectuar el seguimiento y control del mismo.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_ Acta de Constitución del Proyecto
- PT-NC-001_Plan de Gestión del Cronograma

3. Estimación de los Costos

Una vez determinado el cronograma se realizará la estimación de los costos para el presupuesto con la técnica *Bottom Up* (detallada), en función de los esfuerzos calculados para cada tarea y el costo de los recursos implicados.

El nivel de desagregación del mismo seguirá el desglose de la EDT para realizar un seguimiento más efectivo de cada entregable.

La Reserva de Contingencia se calculará en función de los riesgos detectados y podrá utilizarse según la asignación del entregable que se especifica en la matriz de riesgos. Se expondrá la misma por debajo del presupuesto del proyecto para no entorpecer el control y la gestión del proyecto.

Una vez definida la Reserva de Contingencia se establece la Línea Base de Costo, a ser utilizada para realizar el comparativo de los costos reales y medir la performance del proyecto.

Por último, por debajo de la línea base de costos se calcula la Reserva de Gerencia según porcentaje a definir por la Dirección

Todas las estimaciones serán efectuadas en moneda dólar estadounidense (USD).

4. Control y Seguimiento del Presupuesto

El seguimiento y Control presupuestario es responsabilidad del Director de Proyecto, dicho control se debe realizar según la periodicidad dispuesta en el Plan de Comunicaciones.

Se deberá controlar la performance del proyecto en función de la línea base establecida versus el desempeño real.

Las herramientas para el control de cronograma serán las siguientes:

- Curva S

	PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS	Código	PC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	04/03/2020

•Valor Ganado:

- Presupuesto Total(BAC)
- Proyecciones de Costos(EAC)
- Costo Actual(AC)
- Valor Ganado (EV)
- Indicador de desempeño de los costos **CPI > 0,85**, se determina una tolerancia por sobre los costos del 15%

	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código	GC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	26/03/2020

1. Objetivo del Documento

El presente documento tiene como objetivo describir actividades y recursos que se aplicarán en la gestión de la calidad de los entregables del proyecto.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_ Acta de Constitución del Proyecto
- LC-NC-001_ Línea Base del Cronograma

3. Objetivo de Calidad

El proyecto debe establecer un estricto control de la calidad en todos sus procesos para satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo, principalmente respecto al alcance. Por lo tanto, la misma se gestionará en función de los siguientes objetivos:

- ✓ Asegurar la satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con el objetivo estratégico de la compañía
- ✓ Prevenir las posibles fallas
- ✓ Documentar los eventos para favorecer la mejora de los procesos
- ✓ Minimizar el costo apelando a la prevención antes mencionada

4. Hitos- Puntos Clave de Control

- 03/06/2020 Diseños Aprobados
- 09/06/2020 Contratos Firmados
- 21/08/2020 Certificaciones de Obra Completada
- 24/08/2020 Conformidad del Cliente

5. Estándares o Normas de Calidad

	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código	GC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	26/03/2020

PRINCIPALES ENTREGABLES	ESTANDAR O NORMA DE CALIDAD A APLICAR	RESPONSABLE
Planos de Diseño de la Reforma	Normas de Diseño de la Compañía. Validación con el cliente /Normativa de la CABA (Habilitación)	Arquitectura Diseño- Laura Dorin
Contrato de Alquiler Firmado	Normas de la compañía respecto a los requerimientos legales	Legales - Lucia Robles
Contratos con Proveedores de insumos y servicios	GLOBAL G.A.P/BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)/HACCP	Compras - Romina Eramo
Compra de mobiliario y bienes de uso	Procedimiento interno de Adquisiciones	Compras - Romina Eramo
Finalización de unidades físicas (Obra Civil)	Norma ISO 9001/Normativa de la CABA (Habilitación)	Arquitectura y Diseño- Laura Dorin
Contratación del Personal	Procedimiento interno para contrataciones	RRHH- Fernando J. González
Menú Diseñado	Normas de Diseño de la Compañía. Validación con el cliente	Arquitectura y Diseño- Laura Dorin
Manual <i>Know How</i>	Normas de Diseño de la Compañía. Validación con el cliente	Arquitectura y Diseño- Laura Dorin

Para la gestión del proyecto se seguirán los estándares de PMI (Guía de fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMBOK sexta edición).

6. Métricas

Factor de Calidad	Métrica	Herramienta de Control	Frecuencia de Medición	Fase del Proyecto
Satisfacción del Cliente	$\geq 95\%$	Encuestas de satisfacción. Validación con la empresa certificadora. Validación de requerimientos	Cierre de Hito	Diseño y Ejecución
Alcance	Cumplimiento de entregables $>90\%$	Comparativos con la Línea Base Aprobada	Semanal	Todo el Proyecto
Presupuesto	$CPI \geq 0,85$	Comparativos con la Línea Base Aprobada	Semanal	Todo el Proyecto
Cronograma	$SPI \geq 0,80$	Comparativos con la Línea Base Aprobada	Semanal	Todo el Proyecto

	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código	GC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	26/03/2020

7. Auditorías

Se realizarán dos auditorías a lo largo del proyecto:

- **Auditoría 1:** cierre del entregable de Diseño y Adquisiciones (fecha estimada:08/06/2020)
- **Auditoría 2:** cierre del entregable de Ejecución (fecha estimada:21/08/2020)

El control se realizará sobre los siguientes entregables y tareas:

Entregable Principal	Entregable	Cod. EDT	Tarea	Cod. EDT
Diseño	Decoración	1.3.2.1	Confeccionar Planos	1.3.2.1.2
Diseño	Iluminación	1.3.2.2	Confeccionar Planos	1.3.2.2.2
Diseño	Diseño Disposición de Mobiliario	1.3.2.3	Confeccionar Planos	1.3.2.3.2
Diseño	Menú y Manuales	1.3.3	Determinar contenido	1.3.3.1.2
Adquisiciones	Luminarias	1.4.1.1	Generar Orden de Compra	1.4.1.1.3
Adquisiciones	Artículos de Decoración	1.4.1.2	Generar Orden de Compra	1.4.1.2.3
Adquisiciones	Muebles	1.4.1.3	Generar Orden de Compra	1.4.1.3.3
Adquisiciones	Bienes de Uso	1.4.1.4	Generar Orden de Compra	1.4.1.4.3
Adquisiciones	Proveedores de Alimentos	1.4.2.1	Generar Orden de Compra	1.4.2.1.3
Adquisiciones	Proveedores de Alimentos	1.4.2.1	Verificar normas de la certificación	1.4.2.1.4
Adquisiciones	Proveedores de Bebidas	1.4.2.2	Generar Orden de Compra	1.4.2.2.3
Adquisiciones	Proveedores de Bebidas	1.4.2.2	Verificar normas de la certificación	1.4.2.2.4
Adquisiciones	Constructora	1.4.3.1	Generar Orden de Compra	1.4.3.1.3
Ejecución	Instalaciones Eléctricas	1.5.1.1	Validar con requerimientos	1.5.1.1.2
Ejecución	Instalaciones Gas	1.5.1.2	Validar con requerimientos	1.5.1.2.2
Ejecución	Aires Acondicionados	1.5.1.3	Validar con requerimientos	1.5.1.3.2
Ejecución	Sistema de Emergencias	1.5.1.4	Validar con requerimientos	1.5.1.4.2
Ejecución	Cañerías	1.5.1.5	Validar con requerimientos	1.5.1.5.2
Ejecución	Cocina	1.5.2.1	Validar con requerimientos	1.5.2.1.2
Ejecución	Comedor 1er Piso	1.5.2.2	Validar con requerimientos	1.5.2.2.2
Ejecución	Comedor 2do Piso	1.5.2.3	Validar con requerimientos	1.5.2.3.2
Ejecución	Escalera	1.5.2.4	Validar con requerimientos	1.5.2.4.2
Ejecución	Barra/Almacén	1.5.2.5	Validar con requerimientos	1.5.2.5.2
Ejecución	Accesos	1.5.2.6	Validar con requerimientos	1.5.2.6.2

Para cada caso se realizará un control en base a los requisitos del cliente y al cumplimiento de los estándares o normas mencionados con anterioridad.

	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código	GC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	26/03/2020

8. Encuesta de Satisfacción del Cliente

Al cierre del proyecto se solicitará al cliente que complete la siguiente encuesta de satisfacción:

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Nombre: _____

Cargo: _____ Proyecto: _____ Fecha: _____

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (1 muy deficiente, 5 excelente)

GESTION DEL PROYECTO					
Valoración de la Gestión del PM	1	2	3	4	5
Alcance					
Costo					
Tiempo					
Riesgos					
Comunicaciones					
Comentarios					

ALCANCE					
Valoración del Entregable Final	1	2	3	4	5
Decoración					
Iluminación					
Manuales					
Menú					
Ambientes					
Personal					
Comentarios					

CALIDAD					
Valoración de la Calidad	1	2	3	4	5
Planificación					
Ejecución					
Entregable Final					
Comentarios					

PROYECTO					
Evaluación General	1	2	3	4	5
Otros Comentarios					

	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Código	PR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	19/03/2020

1. Objetivo del Documento

El objetivo del presente documento es describir la forma en que deben gestionarse los riesgos del proyecto.

Se detallará a continuación cómo se debe realizarse, la identificación de los mismos; la clasificación; la determinación del impacto sobre el proyecto; la planificación de las respuestas; y el correspondiente monitoreo y control de los mismos.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_ Acta de Constitución del Proyecto

3. Identificación de los Riesgos

La identificación de riesgos se realizará mediante juicio de expertos realizando reuniones con los interesados del proyecto, donde se también se determinarán estimaciones de la probabilidad de ocurrencia de cada uno, se definirán las ponderaciones y premisas sobre las cuales se va a construir la matriz.

4. Clasificación de los Riesgos

Para tener un mejor seguimiento y facilitar el armado de la matriz, se construirá una estructura de desglose de Riesgos (RBS), agrupando los riesgos en función de su categoría

- Técnico
- Externo
- Organizacional
- Gestión del Proyecto

Esto permitirá tener una organización agrupada orientada a la fuente de los riesgos del proyecto y facilitará la gestión de los mismos.

5. Matriz de Riesgo

Estará compuesta por tres instancias,

- Riesgo Inherente: impacto sin haber realizado ninguna acción
- Fortalezas Mitigantes: planes de respuesta
- Riesgo Residual: evaluación de los riesgos una vez aplicada la respuesta

Se utilizarán los siguientes criterios para la confección y evaluación de la matriz.

	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Código	PR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	19/03/2020

Escala de Probabilidad de Ocurrencia		
ALTO	1	Probabilidad de Ocurrencia \geq 70%
MEDIO	0,6	Probabilidad de Ocurrencia \geq 30% y $<$ 70%
BAJO	0,1	Probabilidad de Ocurrencia \leq 30%

Valoración del Riesgo		
BAJO	Menor a 0,1	No se generaran planes de respuesta
MEDIO	Entre 0,6 y 0,1	Se generarán planes de respuesta para mitigar
ALTO	Mayor a 0,6	Se evaluarán los impactos en la línea base y cual es costo de evitar

Ponderación del impacto según priorización de variables

Objetivos	Costo	Plazo	Alcance	Calidad
Debe Lograrse			●	●
Conviene Lograrlo	●			
Acepto Resultado		●		
Ponderación	0,15	0,1	0,3	0,45

Evaluación del impacto

Ponderación	Escala	COSTO	TIEMPO	ALCANCE	CALIDAD
5%	MUY BAJO	Leve aumento	Leve retraso	Leve afectación del alcance	Leve degradación de la calidad
10%	BAJO	Aumento mayor al 10%	Retraso $<$ 5%	Afectación de actividades secundarias	Solo se ven afectados los entregables más exigentes
20%	MODERADO	Aumento entre 10%-20%	Retraso entre 5%-10%	Afectación de principales actividades	La reducción de la calidad debe ser aprobada por sponsor
40%	ALTO	Aumento entre 20%-40%	Retraso entre 10%-20%	Reducción no aceptable	Reducción no aceptable
80%	MUY ALTO	Aumento $>$ 40%	Retraso $>$ 20%	Entregable final inservible	Entregable final inservible

	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Código	PR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	19/03/2020

Estructura de la Matriz

Identificación de Riesgo Inherente

Cod.	Riesgo	Categoría	Causa	Prob. Oc.	Riesgo Inherente								Total	Nivel
					Impacto				Impacto x Ponderación					
					C	T	A	CA	C	T	A	CA		
R-0X														

Respuestas al Riesgo

Cod.	Riesgo	Fortaleza Mitigantes							
		Respuesta al Riesgo		Prob. Oc.	Impacto				Total
		Estrategia	Respuesta		C	T	A	CA	
R-0X									

Riesgo Residual

Cod.	Riesgo	Riesgo Residual						Entregables afectados	Reserva de Contingencia USD	
		Prob. Oc.	Impacto				Total			Nivel
			C	T	A	CA				
R-0X										

6. Plan de Respuestas

Todas las acciones que forman parte del plan de respuestas deben ser consideradas en las líneas base de costo y de tiempo del proyecto, una vez determinada la matriz.

7. Seguimiento y Control

La matriz de Riesgos será evaluada semanalmente junto con el equipo de proyecto, identificando los riesgos asociados a las próximas tareas.

8. Roles y responsabilidades

Director de Proyecto

- ✓ Documentar todos los riesgos
- ✓ Exponer ante del directorio sobre el análisis de los mismos
- ✓ Autorizar el uso de la Reserva de Contingencia
- ✓ Realizar un monitoreo semanal sobre los riesgos detectados
- ✓ Alimentar la matriz de Riesgos en función de los nuevos riesgos detectados a lo largo del proyecto

	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Código	PR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	19/03/2020

Responsable del Seguimiento del Riesgo

- ✓ Reportar en forma semanal al director del proyecto el estado del riesgo a cargo
- ✓ Dar aviso al Director del Proyecto ante la manifestación temprana o inminente del riesgo
- ✓ Dar aviso ante la detección de un nuevo riesgo

	PLAN DE ADQUISICIONES	Código	AQ-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	01/04/2020

1. Objetivo del Documento

El presente documento tiene como objetivo definir los requerimientos de contrataciones para el proyecto y cómo se van a gestionar las mismas desde el desarrollo de los documentos de adquisición hasta el cierre del contrato.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_Acta de Constitución del Proyecto
- LA-NC-001_Línea Base del Alcance
- LT-NC-001_Línea Base del Tiempo
- Procedimiento interno de Compras

3. Entregables Vinculados

Los entregables vinculados al proceso de adquisiciones son los siguientes:

Entregable Principal	Entregable	Cod. EDT
Adquisiciones	Luminarias	1.4.1.1
Adquisiciones	Artículos de Decoración	1.4.1.2
Adquisiciones	Muebles	1.4.1.3
Adquisiciones	Bienes de Uso	1.4.1.4
Adquisiciones	Proveedores de Alimentos	1.4.2.1
Adquisiciones	Proveedores de Bebidas	1.4.2.2
Adquisiciones	Constructora	1.4.3.1

4. Procedimiento

1) Solicitud de Compra: es emitida por el PM y debe contener la siguiente información sobre producto o servicio:

- Descripción general
- Cantidad
- Unidad de Medida
- Código del Proyecto (EDT)
- Material
- Vencimiento
- Lugar de Entrega

	PLAN DE ADQUISICIONES	Código	AQ-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	01/04/2020

2) Cotización: la solicitud de cotizaciones estará a cargo del Responsable de Compras, la cantidad de proveedores a evaluar dependerá del monto de la operación según la siguiente tabla:

≤ a USD 1.000	Cotización con un mínimo de 1 proveedor
entre USD 1.001 y USD 2.000	Cotización con un mínimo de 2 proveedores
≥ a USD 2.001	Cotización con un mínimo de 3 proveedores

3) Pre Selección de Proveedores: este proceso implica la evaluación y negociación de las propuestas recibidas según el siguiente criterio:

➤ **Calidad:**

- Certificación Orgánica actualizada según normas vigentes (en caso de proveedores de insumos para la operatoria)
- Características Técnicas
- Servicio de Posventa
- Garantía

➤ **Financieras:**

- Precio
- Descuentos
- Forma de Pago
- Pago del Seguro
- Interés en caso de incumplimiento del pago

➤ **Otros:**

- Plazo de Entrega
- Puntaje obtenido de experiencias anteriores

4) Selección del Proveedor: el Responsable de Compras procederá a la selección del proveedor que cumpla con todos los requerimientos derivados de la solicitud y de los criterios establecidos en el punto anterior.

5) Análisis de Riesgos: se incluye la consideración de los riesgos derivados de cada decisión de hacer o comprar.

Asimismo, la revisión del tipo de contrato que se planea utilizar para la mitigación de riesgos, y en caso de corresponder, transferir los riesgos al vendedor.

	PLAN DE ADQUISICIONES	Código	AQ-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	01/04/2020

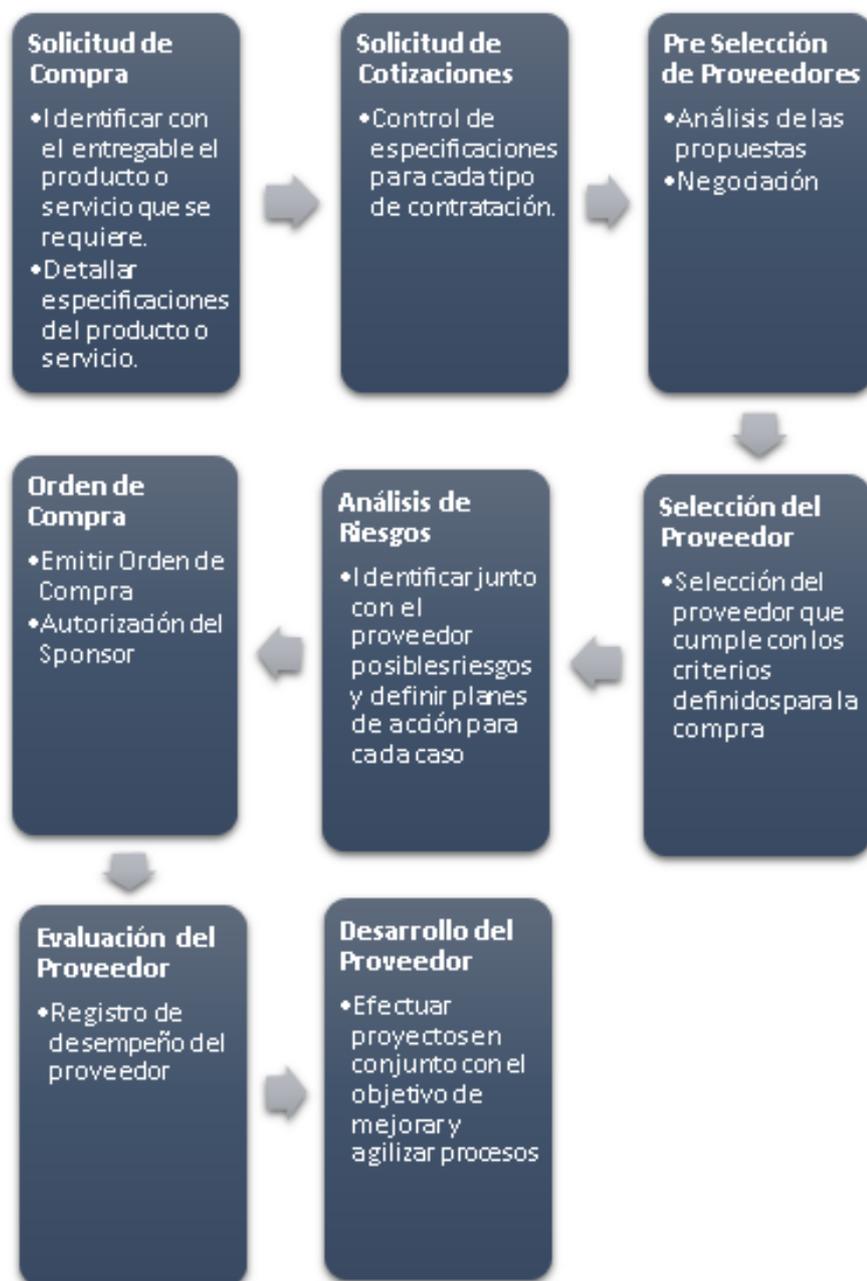
Los mismos serán ingresados a la matriz de riesgos determinando el plan de respuesta para cada uno, el costo de estas acciones será incluido en la Línea Base de Costos.

- 6) Orden de Compra:** el Asistente de Compras estará a cargo de emitir la orden de compra coordinando con el proveedor toda la entrega de documentación de registro impositiva para su ingreso en el sistema en el caso de ser nuevo.
- 7) Evaluación del Proveedor:** al cierre de cada contrato o entrega de producto/servicio, se completará la siguiente tabla, con la finalidad de mejorar los procesos de selección para futuros proyectos y el desarrollo del proveedor

Ficha de evaluación del Proveedor			
Proveedor			
Producto/Servicio			
Fecha			
Proyecto			
Criterio	Ponderación	Puntaje	Total
Calidad	%		
Precio	%		
Plazo de entrega	%		
Flexibilidad	%		
Fiabilidad	%		

	PLAN DE ADQUISICIONES	Código	AQ-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	01/04/2020

8) Flujo del Proceso Completo:



	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

1. Objetivo del Documento

El objetivo del presente documento es determinar la línea base del proyecto.

Se incluyen la descripción del alcance y la estructura de desglose del trabajo (EDT) con su correspondiente diccionario.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_ Acta de Constitución del Proyecto
- PA-NC-001_ Plan de Gestión del Alcance

3. Enunciado del Alcance

El objetivo de este proyecto es planificar, diseñar y poner en marcha un negocio de cafetería especializada en productos de origen orgánico que ofrezca también productos libres de gluten y platos veganos.

Estará localizada en el barrio de Palermo, orientada a un perfil de consumidor de clase media-alta y turistas.

3.1. Inclusiones

- ✓ Diseño y Planificación
- ✓ Monitoreo y Control
- ✓ Disposición de Recursos para llevar adelante el proyecto
- ✓ Gestión del alquiler del espacio
- ✓ Inicio de la gestión para la obtención de la certificación orgánica
- ✓ Adquisición de bienes de uso e insumos necesarios para el inicio
- ✓ Administración de cuentas y seguimiento del avance del proyecto hasta el cierre
- ✓ Cierre: entrega del local con todo lo necesario para abrir, más un manual de *Know How* para operar el negocio

3.2. Exclusiones

- ✓ No se gestionarán reclamos con los proveedores luego de finalizado el proyecto.
- ✓ No se gestionará la inscripción a impuestos.
- ✓ No se organizará el evento de inauguración.
- ✓ No se gestionarán el diseño y la creación de la página web, ni las campañas publicitarias.

	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

4. Requisitos

4.1. Requisitos del Producto

- ✓ Todos los proveedores deben tener certificación orgánica, o estar en proceso de obtenerla (con documentación de respaldo).
- ✓ La ubicación debe tener fácil acceso, con estacionamientos a menos de 4 cuadras.
- ✓ La decoración debe ser sustentable, es decir, que contenga materiales reciclados, espacios verdes, etc.
- ✓ La barra/almacén debe tener una iluminación directa y bien enfocada. Para las mesas debe haber un buen aprovechamiento de la luz natural (300 LUX aprox.).
- ✓ El menú debe estar categorizado por tipos de platos y comidas del día (desayuno, *brunch*, almuerzo y merienda), tener al menos 2 promociones de desayuno.
- ✓ El menú debe contener al menos 1 opción vegana de cada plato y 1 opción celíaca, que pueden estar combinadas.

4.2. Requisitos del Proyecto

- ✓ Se limitarán a 4 la cantidad presentaciones al directorio para aprobar los diseños
- ✓ Se seguirán los estándares de la última edición del PMBOK
- ✓ Debe cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa en cuanto a las contrataciones y requisitos legales

5. Entregables Principales

- ✓ Plan de la Dirección del Proyecto
- ✓ Planos de Diseño de la Reforma
- ✓ Contrato de Alquiler Firmado
- ✓ Contratos con proveedores de insumos y servicios
- ✓ Compra del Mobiliario y Bienes de Uso
- ✓ Unidades Físicas Finalizadas: Cocina, Comedores, Escalera, Barra/Almacén, Accesos, Baños, Techo y Patio
- ✓ Contratación del Personal para empezar a operar el negocio
- ✓ Menú Diseñado
- ✓ Manual *Know How*

	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

6. Supuestos

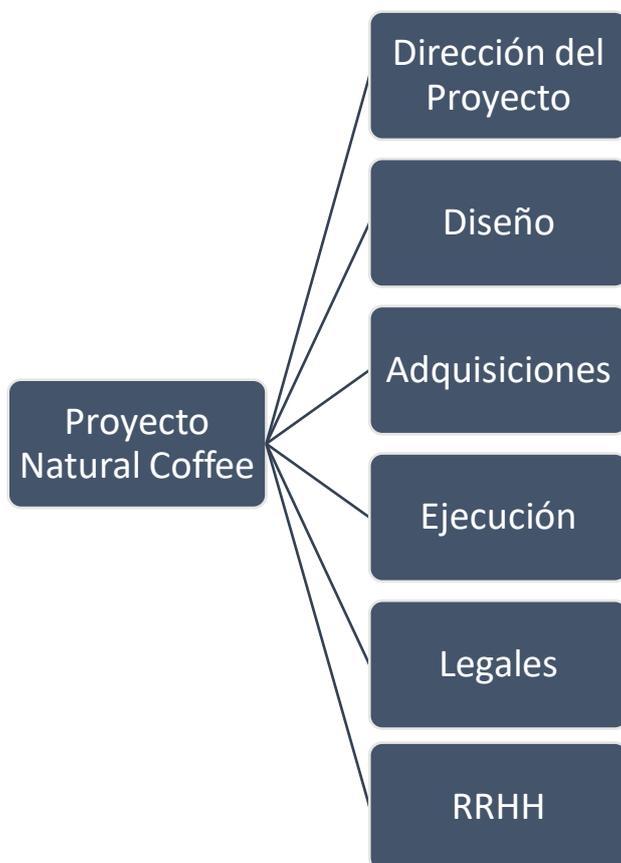
- La empresa cumplirá con la entrega de fondos previstos en las fechas del cronograma
- No habrá cambios en la reglamentación municipal para habilitar el local

7. Restricciones

- Todos los proveedores de insumos (alimentos y bebidas) contratados deben ser estrictamente identificados como productores con certificación orgánica.
- Los horarios de la obra se encuentran restringidos de lunes a viernes, de 7 a 13 y de 16 a 20, y los sábados, de 8 a 13

8. Estructura de Desglose del Trabajo(EDT)

Descomposición Primer Nivel





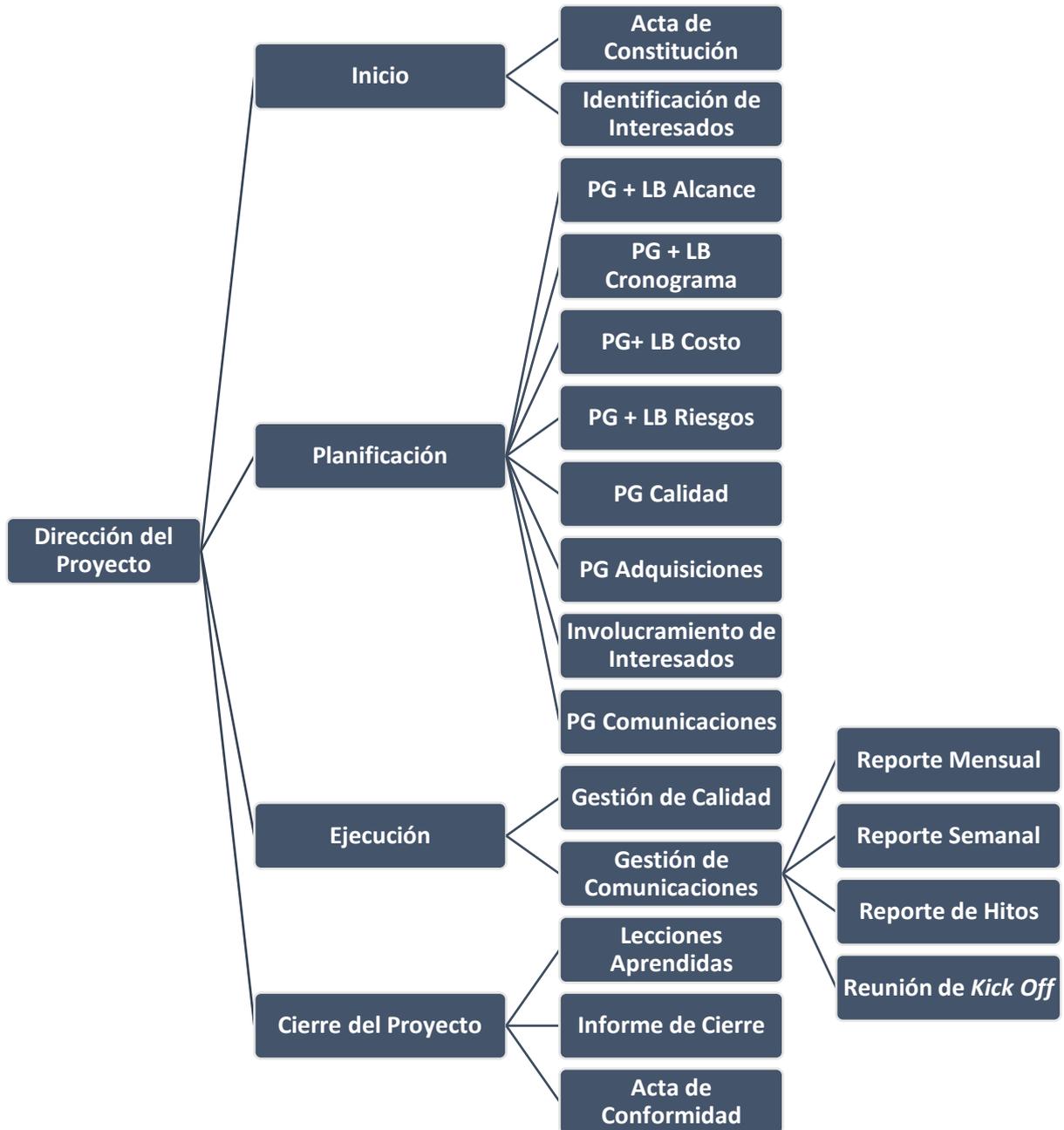
LÍNEA BASE DEL ALCANCE

Código LA-NC-001

Versión 1.0

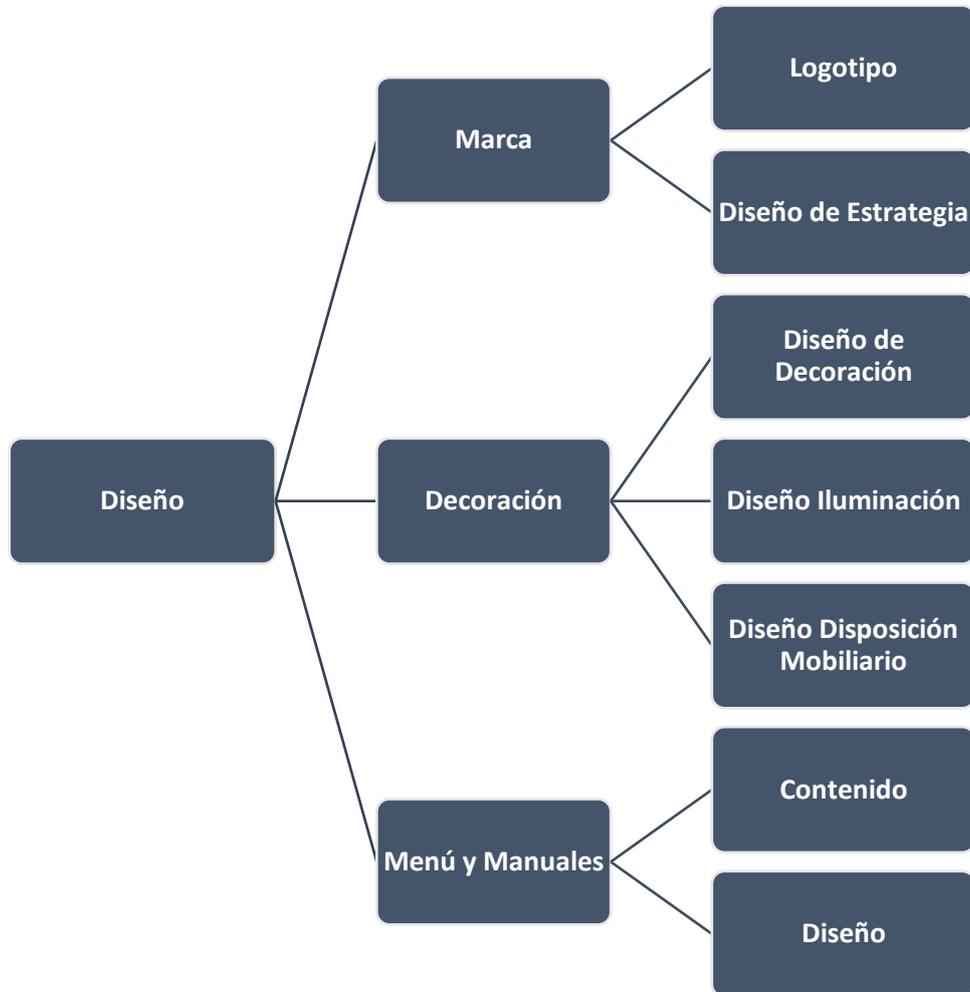
Fecha 06/03/2020

Descomposición Segundo Nivel: Dirección del Proyecto



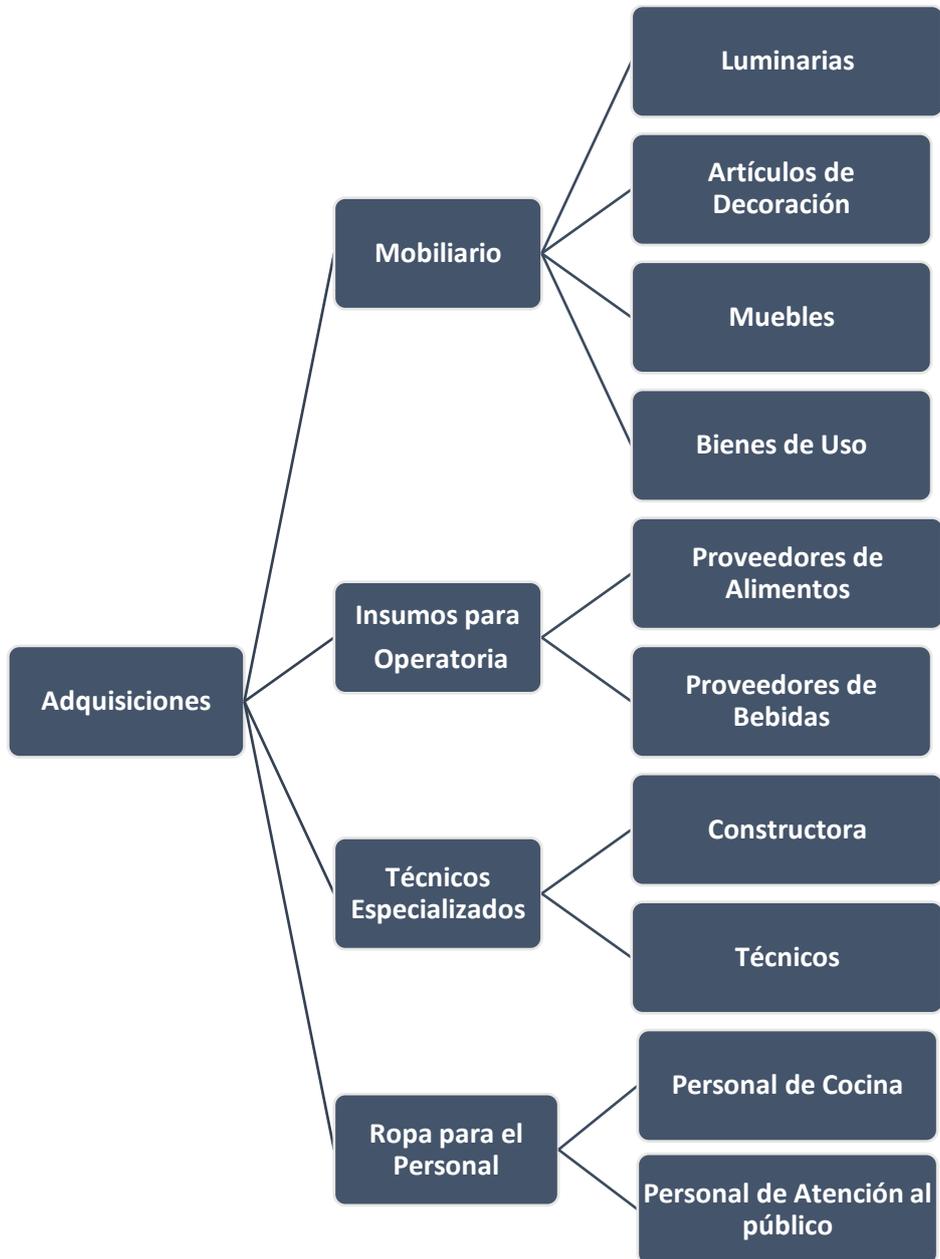
	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

Descomposición Segundo Nivel: Diseño



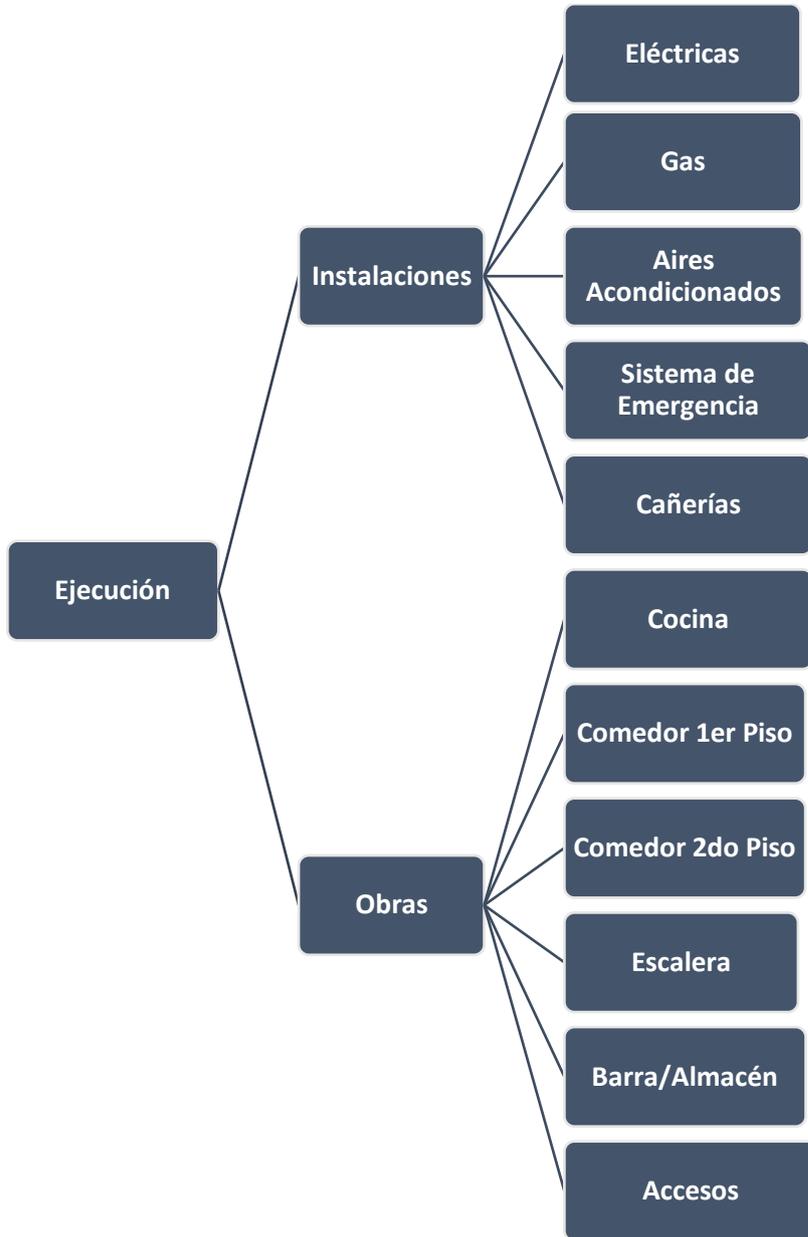
	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

Descomposición Segundo Nivel: Adquisiciones



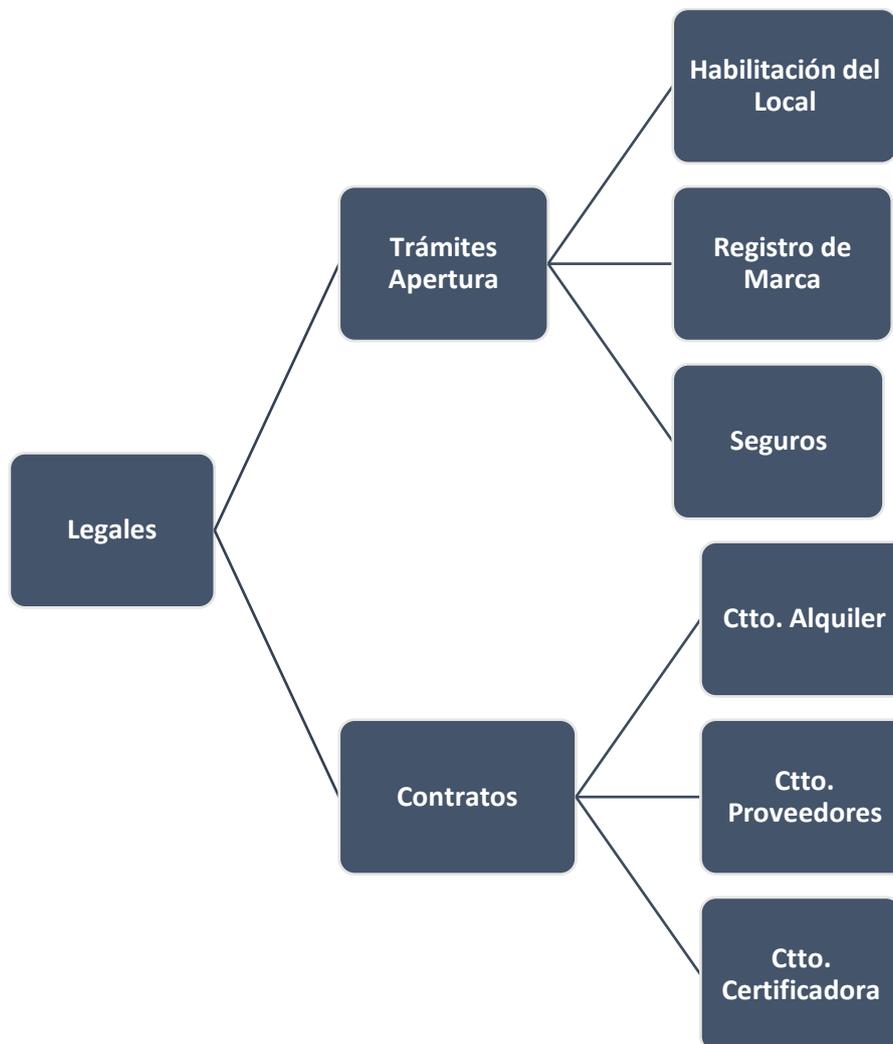
	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

Descomposición Segundo Nivel: Ejecución



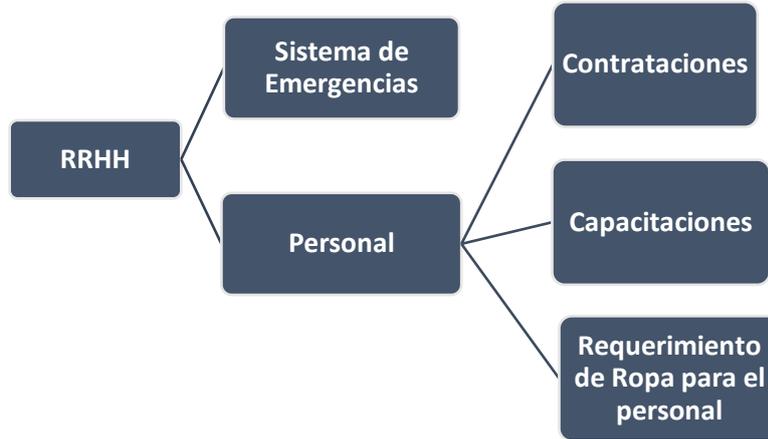
	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

Descomposición Segundo Nivel: Legales



	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

Descomposición Segundo Nivel: RRHH



	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

9. Diccionario de la EDT

DICCIONARIO EDT- PAQUETE DE TRABAJO N° 1			
CÓDIGO EDT	1.5.1.4		
NOMBRE DEL ELEMENTO	Sistema de Emergencias		
DESCRIPCIÓN	Implementar un sistema de comunicaciones que posibilite avisar a los organismos y entidades pertinentes ante una emergencia Instalación de Matafuegos Señalización de las salidas de emergencia con iluminación y carteles		
ENTRADAS	Requerimientos Sistema de Emergencias	CÓDIGO EDT	1.7.1.1
	Diseños	CÓDIGO EDT	1.3.2
		CÓDIGO EDT	
		CÓDIGO EDT	
ENTREGABLE	Intalación de todos los ítems indicados en los requerimientos de RRHH		
RESPONSABLE	Asistente de Ejecución		
SUBCONTRATISTAS	n/a		
	n/a		
ESTIMACIONES	FECHA INICIO	12/8/2020	FECHA FIN 17/8/2020
	DURACIÓN	4 días	
	COSTOS	\$ 70.000,00	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Debe cumplir con lo que exige la norma vigente	RESPONSABLE	PM
		RESPONSABLE	
OBSERVACIONES			

	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

DICCIONARIO EDT- PAQUETE DE TRABAJO N° 2				
CÓDIGO EDT	1.4.1.1			
NOMBRE DEL ELEMENTO	Luminarias			
DESCRIPCIÓN	Realizar la compra de luminarias según los requerimientos establecidos en el diseño Solicitar cotizaciones según procedimiento de adquisiciones Seleccionar Proveedor, emitir orden de compra y coordinar entrega			
ENTRADAS	Diseño Iluminación	CÓDIGO EDT	1.3.2.2	
	Plan Gestión de Adquisiciones	CÓDIGO EDT	1.2.2.6	
		CÓDIGO EDT		
		CÓDIGO EDT		
ENTREGABLE	Compra de Luminarias para instalación en el local			
RESPONSABLE	Responsable de Compras			
ESTIMACIONES	FECHA INICIO	29/5/2020	FECHA FIN	4/6/2020
	DURACIÓN	6 días		
	COSTOS	USD 5.815		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Según requerimientos de diseño establecidos	RESPONSABLE	PM	
		RESPONSABLE		
OBSERVACIONES				

	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

DICCIONARIO EDT- PAQUETE DE TRABAJO N° 5				
CÓDIGO EDT	1.5.1.1			
NOMBRE DEL ELEMENTO	Instalaciones Eléctricas			
DESCRIPCIÓN	<p>Instalación Eléctrica del local a cargo del contratista: Sistema de Puesta a Tierra (jabalina, conductor de puesta a tierra y conductor de protección). Correcto dimensionamiento de las protecciones contra sobrecargas (larga duración). Correcto dimensionamiento de las protecciones y conductores contra cortocircuitos (corta duración). Protección Diferencial Correcta disposición de los aparatos de maniobra y protección Tomacorrientes de tres patas (según Norma IRAM 2071 para 10 A y 20 A o IEC 60309 para otros usos) Cumplimiento de las distancias y condiciones de seguridad en cuartos de baño, locales húmedos, mojados, instalaciones a la intemperie, locales de ambientes peligrosos, con vapores corrosivos y polvorientos.</p>			
ENTRADAS	Diseño/Decoración	CÓDIGO EDT	1.3.2	
	Normativa de la Ciudad	CÓDIGO EDT		
		CÓDIGO EDT		
		CÓDIGO EDT		
ENTREGABLE	Intalación eléctrica completa del local			
RESPONSABLE				
ESTIMACIONES	FECHA INICIO	5/6/2020	FECHA FIN	10/6/2020
	DURACIÓN	5 días		
	COSTOS	Junto con el precio establecido en el ctto de locación de obra		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Verificación de los requerimientos	RESPONSABLE	PM	
		RESPONSABLE		
OBSERVACIONES				

	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

DICCIONARIO EDT- PAQUETE DE TRABAJO N° 3				
CÓDIGO EDT	1.3.2.1			
NOMBRE DEL ELEMENTO	Diseño Decoración			
DESCRIPCIÓN	Realizar diseño de la decoración interior del establecimiento, acorde al perfil de la empresa y respetando los requerimientos para el producto establecidos por el directorio.			
ENTRADAS	Acta de Constitución del Proyecto	CÓDIGO EDT	1.2.1.2	
	Enunciado del Alcance	CÓDIGO EDT	1.2.2.1	
	Caso de Negocio	CÓDIGO EDT	n/a	
		CÓDIGO EDT		
ENTREGABLE	Planos del Diseño de la decoración interior del local			
RESPONSABLE	Responsable de A & D			
ESTIMACIONES	FECHA INICIO	14/5/2020	FECHA FIN	22/5/2020
	DURACIÓN	8 días		
	COSTOS	USD 345		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Verificación de requerimientos del producto	RESPONSABLE	PM	
		RESPONSABLE		
OBSERVACIONES				

	LÍNEA BASE DEL ALCANCE	Código	LA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	06/03/2020

DICCIONARIO EDT- PAQUETE DE TRABAJO N° 4				
CÓDIGO EDT	1.7.2.3			
NOMBRE DEL ELEMENTO	Requerimiento de ropa para el personal			
DESCRIPCIÓN	Elaborar los requerimientos para la solicitud de compra de ropa y elementos de protección para el personal a cargo de la operatoria (cocina y atención al público), establecer cantidad y tipo. Enviar solicitud al PM y al Responsable de A&D			
ENTRADAS	Contrataciones	CÓDIGO EDT	1.7.2.1	
	Diseño Marca	CÓDIGO EDT	1.3.1	
	Requerimientos del Ministerio de trabajo	CÓDIGO EDT		
		CÓDIGO EDT		
ENTREGABLE	Lista de items a solicitar para la compra de la ropa del personal			
RESPONSABLE	Asistente de RRHH			
ESTIMACIONES	FECHA INICIO	14/5/2020	FECHA FIN	20/5/2020
	DURACIÓN	6 días		
	COSTOS	USD 940		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Verificación de los diseños definidos	RESPONSABLE	Responsable A&D	
		RESPONSABLE		
OBSERVACIONES				

	LÍNEA BASE DEL TIEMPO	Código	LT-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	10/03/2020

1. Objetivo del Documento

El presente documento tiene como objetivo el desarrollo y definición del cronograma del proyecto, detallando la duración de cada actividad, recursos asignados, ruta crítica y holguras.

2. Ruta Crítica

Del total de 147 tareas, 54 conforman la ruta crítica.

A continuación, se detalla la lista por entregable con el responsable asignado.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Tarea	Comienzo	Fin	Responsable	Holgura
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	Mobiliario	Artículos de Decoración	Cotizar y Seleccionar	lun 1/6/20	mié 3/6/20	Asistente de Compras 1	0
			Generar Orden de Compra	jue 4/6/20	jue 4/6/20	Asistente de Compras 1	0
			Generar Solicitud	vie 29/5/20	vie 29/5/20	PM	0
		Bienes de Uso	Cotizar y Seleccionar	mar 2/6/20	mié 3/6/20	Jefa de Compras	0
			Generar Orden de Compra	jue 4/6/20	jue 4/6/20	Asistente de Compras 1	0
			Generar Solicitud	lun 1/6/20	lun 1/6/20	PM	0
		Luminarias	Cotizar y Seleccionar	lun 1/6/20	mié 3/6/20	Jefa de Compras	0
			Generar Orden de Compra	jue 4/6/20	jue 4/6/20	Asistente de Compras 1	0
			Generar Solicitud	vie 29/5/20	vie 29/5/20	PM	0
		Muebles	Cotizar y Seleccionar	lun 1/6/20	mié 3/6/20	Asistente de Compras 2	0
			Generar Orden de Compra	jue 4/6/20	jue 4/6/20	Asistente de Compras 1	0
			Generar Solicitud	vie 29/5/20	vie 29/5/20	PM	0



LÍNEA BASE DEL TIEMPO

Código LT-NC-001

Versión 1.0

Fecha 10/03/2020

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Tarea	Comienzo	Fin	Responsable	Holgura
DIRECCION DEL PROYECTO	Cierre del Proyecto	Acta de Conformidad	Emitir y aprobar Acta de conformidad	jue 20/8/20	mié 26/8/20	PM	0
		Lecciones Aprendidas	Relevar y documentar Lecciones Aprendidas	lun 24/8/20	mié 26/8/20	PM	0
		Alcance	Aprobar Línea Base	vie 6/3/20	vie 6/3/20	PM	0
	Planificación	Alcance	Confeccionar línea base	mié 4/3/20	jue 5/3/20	PM	0
			Confeccionar Plan de Gestión del Alcance	mar 3/3/20	mar 3/3/20	PM	0
			Cronograma	Aprobar Cronograma	jue 12/3/20	jue 12/3/20	PM
		Cronograma	Confeccionar Cronograma	mar 10/3/20	mié 11/3/20	PM	0
			Confeccionar Plan de Gestión de Tiempo	lun 9/3/20	lun 9/3/20	PM	0
			Plan Gestión de Adquisiciones	Aprobar Plan de Gestión de Adquisiciones	mié 1/4/20	mié 1/4/20	PM
		Plan Gestión de Adquisiciones	Confeccionar Plan de Gestión de Adquisiciones	lun 30/3/20	lun 30/3/20	PM	0
			Plan Gestión de Calidad	Aprobar Plan de Gestión de Calidad	vie 27/3/20	vie 27/3/20	PM
		Plan Gestión de Calidad	Confeccionar Plan de Gestión de Calidad	jue 26/3/20	jue 26/3/20	PM	0
			Plan Gestión de Cambios	Aprobar Plan Gestión de Cambios	mié 8/4/20	mié 8/4/20	PM
		Plan Gestión de Cambios	Confeccionar Plan Gestión de Cambios	jue 2/4/20	mar 7/4/20	PM	0
			Plan Gestión de Riesgos	Confeccionar línea base de Riesgos	jue 20/3/20	mié 25/3/20	PM
		Presupuesto	Presupuesto	Confeccionar Plan de Gestión de Costos	jue 19/3/20	jue 19/3/20	PM
Aprobar Presupuesto	mié 18/3/20			mié 18/3/20	PM	0	
Confeccionar Presupuesto	vie 13/3/20		vie 13/3/20	PM	0		
			Confeccionar Presupuesto	lun 16/3/20	mar 17/3/20	PM	0

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Tarea	Comienzo	Fin	Responsable	Holgura
DISEÑO	Decoración	Diseño Disposición de Mobiliario	Confeccionar Planos	mié 27/5/20	jue 28/5/20	Asistente de Ay D 1	0
			Determinar diseño y requerimientos	jue 21/5/20	mar 26/5/20	Jefa de A y D	0
		Diseño Iluminación	Confeccionar Planos	mar 19/5/20	mié 20/5/20	Asistente de Ay D 1	0
			Determinar diseño y requerimientos	jue 14/5/20	lun 18/5/20	Jefa de A y D	0
	Marca	Diseño Estrategia	Determinar el plan de	mar 12/5/20	mié 13/5/20	Jefa de A y D	0
			Determinar objetivos de la	mar 5/5/20	lun 11/5/20	Jefa de A y D	0
Logotipo		Crear manual de estilo de la marca	jue 30/4/20	lun 4/5/20	Asistente de Ay D 2	0	
	Diseñar logotipo	jue 23/4/20	mié 29/4/20	Asistente de Ay D 1	0		
EJECUCION	Instalaciones	Aires Acondicionados	Instalar Aires	vie 14/8/20	mar 18/8/20	Contratista	0
			Validar con	mié 19/8/20	mié 19/8/20	PM	0
		Sistema de Emergencias	Instalar Sistema de	vie 14/8/20	mar 18/8/20	Contratista	0
			Validar con	mié 19/8/20	mié 19/8/20	PM	0
	Obras	Comedor 1er Piso	Ejecutar Obra 1er Piso	vie 5/6/20	mar 30/6/20	Contratista	0
			Validar con	mié 1/7/20	jue 2/7/20	PM	0
		Comedor 2do Piso	Ejecutar Obra 2do Piso	mié 22/7/20	mar 11/8/20	Contratista	0
			Validar con	mié 12/8/20	jue 13/8/20	PM	0
Escalera	Ejecutar obra de escalera	vie 3/7/20	lun 20/7/20	Contratista	0		
Validar con	mar 21/7/20	mar 21/7/20	PM	0			
LEGALES	Contratos	Contrato Alquiler	Cerrar Acuerdo	mié 22/4/20	mié 22/4/20	Asistente Legales	0
			Confeccionar Contrato	lun 20/4/20	mar 21/4/20	Asistente Legales	0
			Seleccionar el local	lun 13/4/20	vie 17/4/20	Asistente Legales	0
	Tramites Apertura	Habilitación Local	Iniciar Trámite	vie 21/8/20	vie 21/8/20	Asistente Legales	0
			Recopilar documentación	jue 20/8/20	jue 20/8/20	Asistente Legales	0

3. Cronograma

Diagrama de Gantt (Parte I)

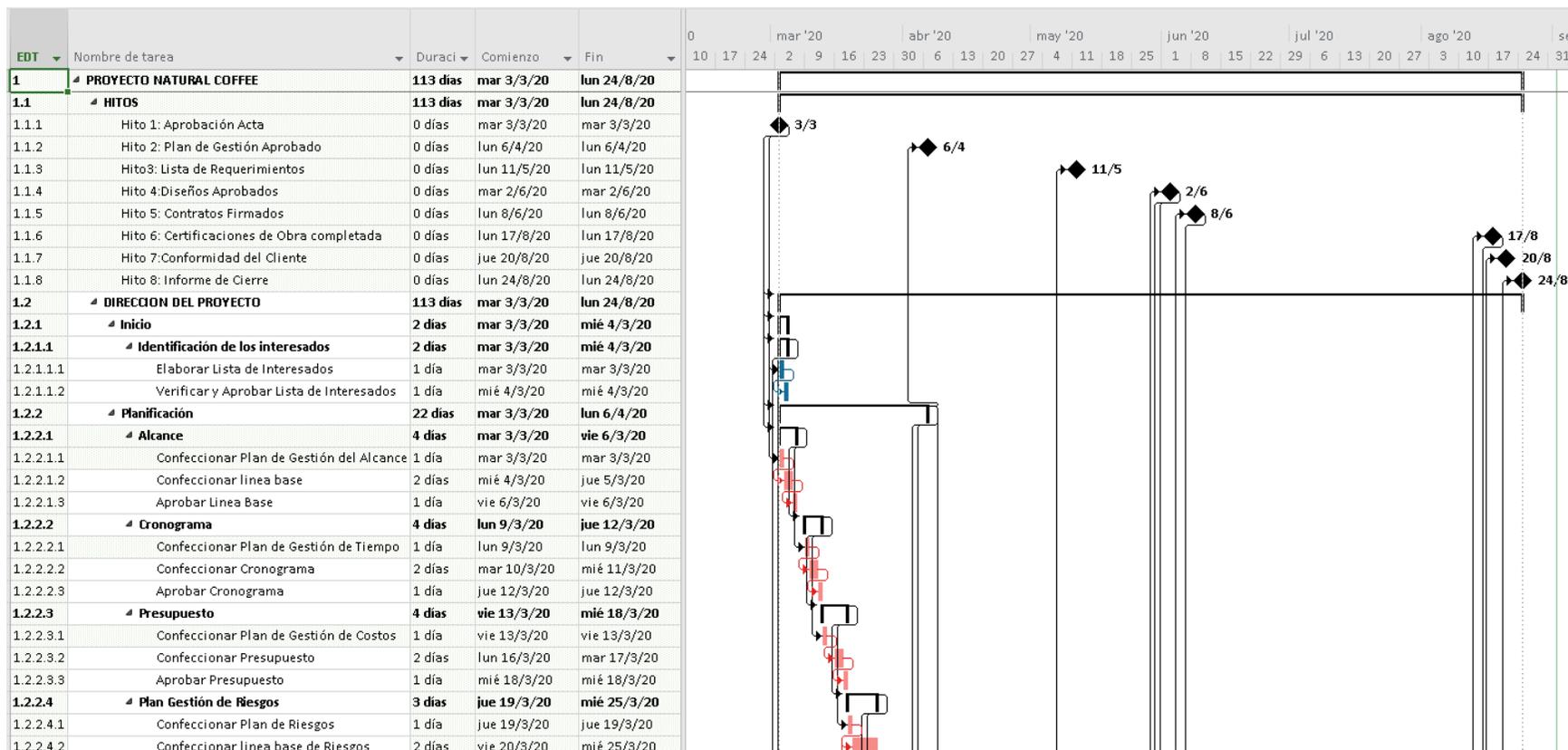


Diagrama de Gantt (Parte II)

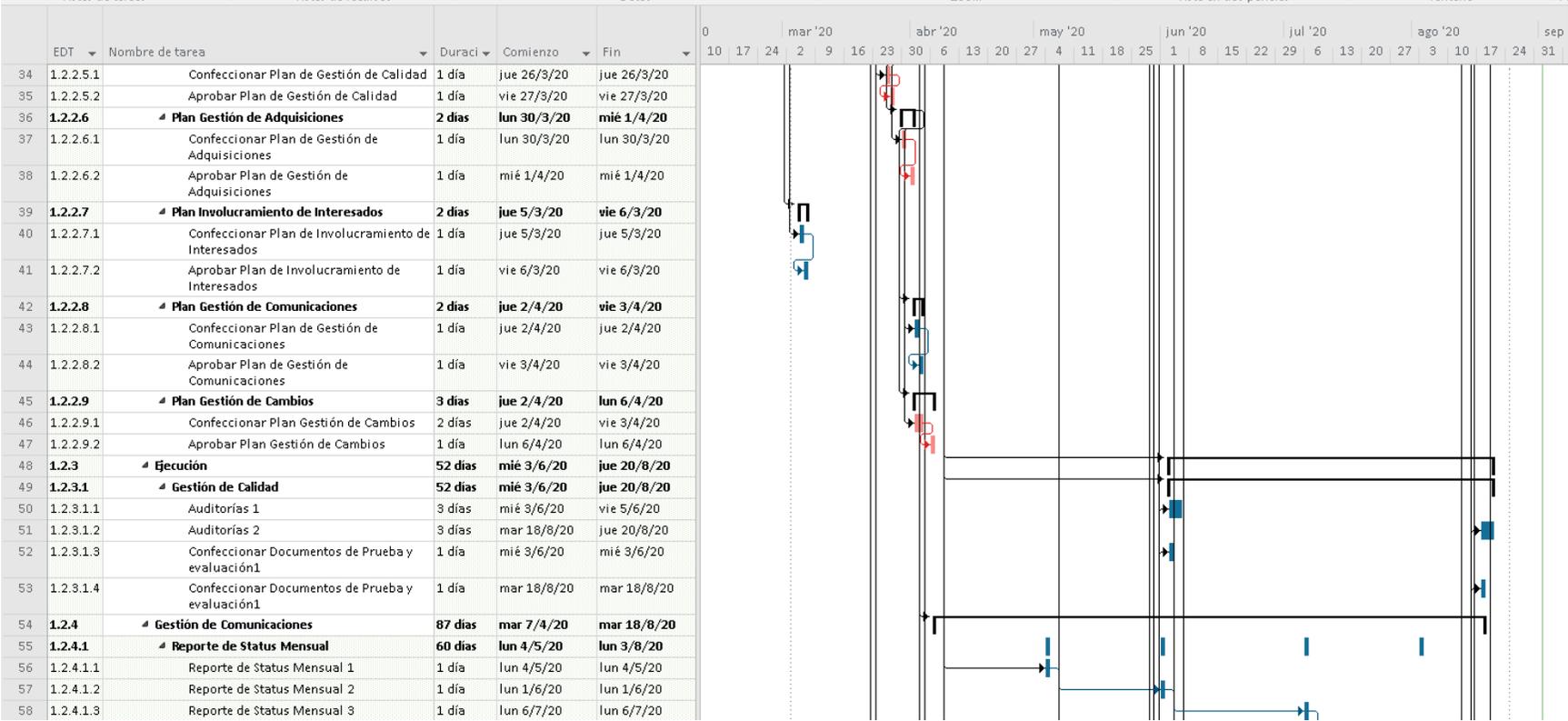


Diagrama de Gantt (Parte III)

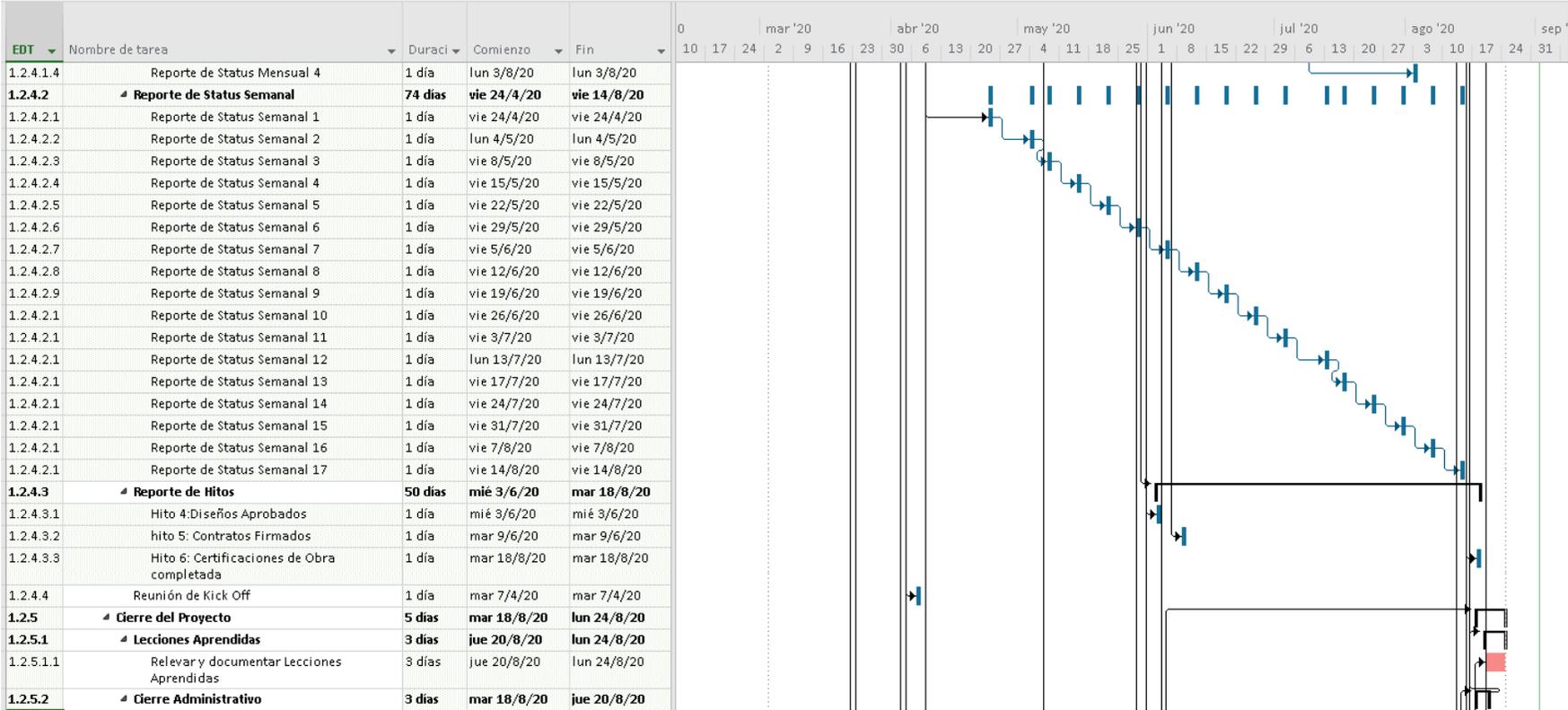


Diagrama de Gantt (Parte IV)

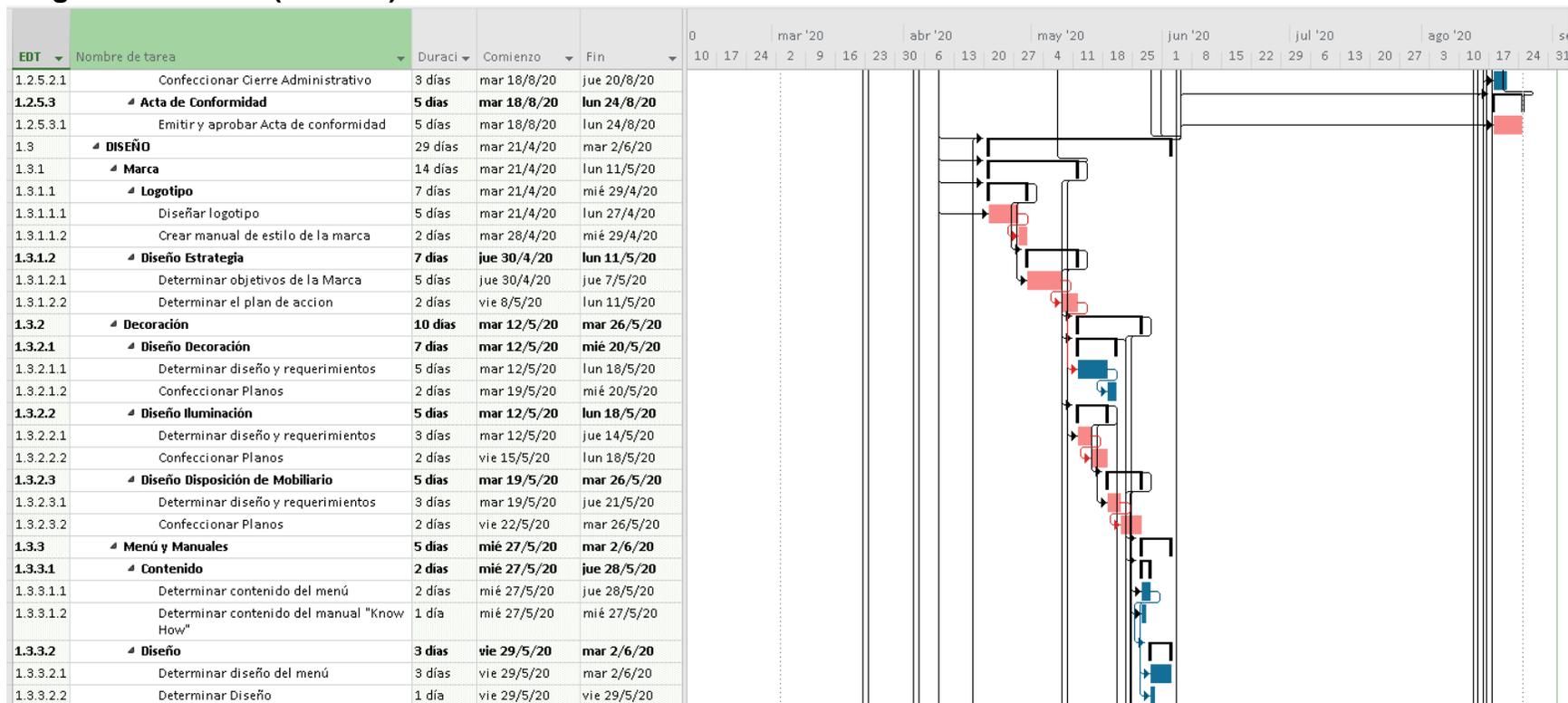


Diagrama de Gantt (Parte V)

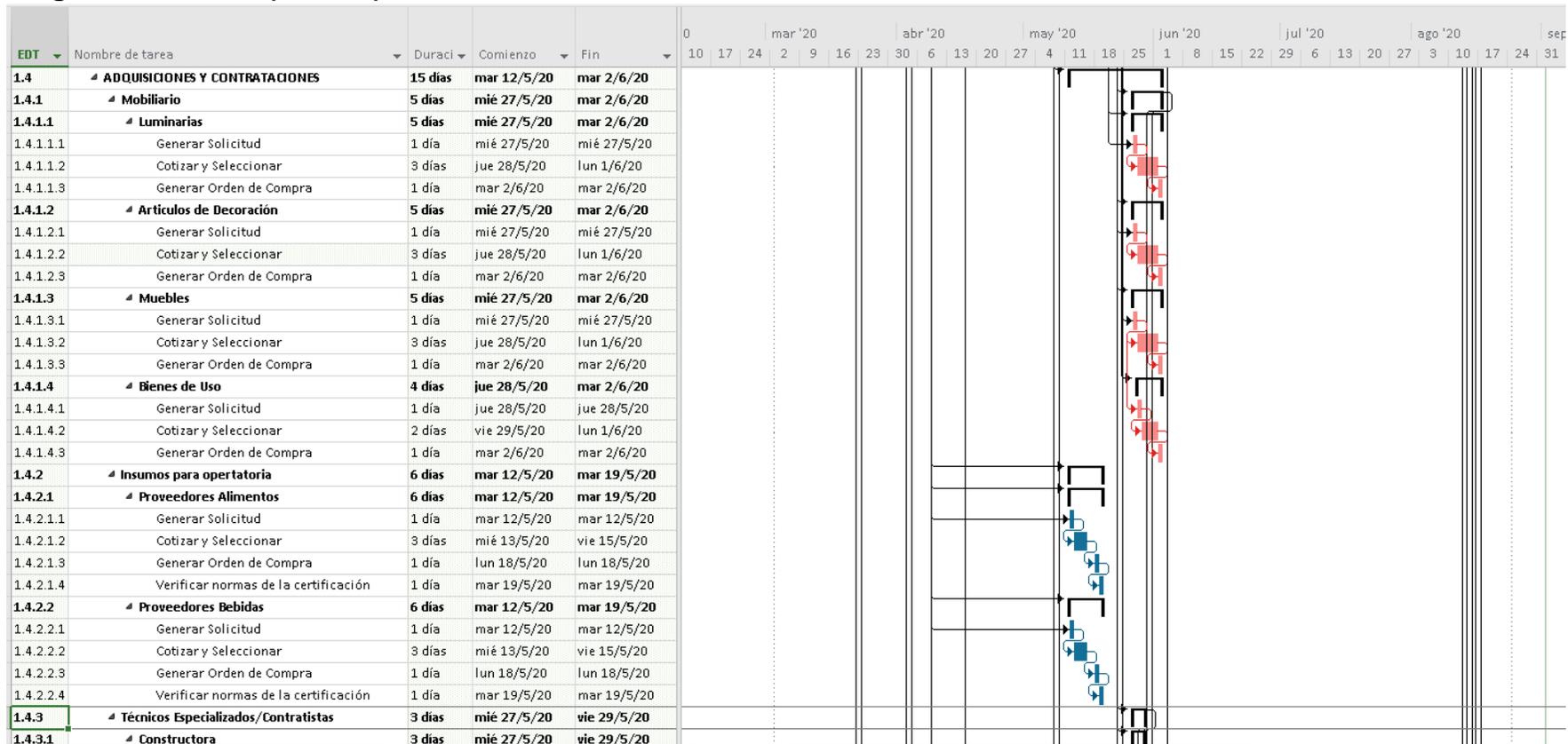
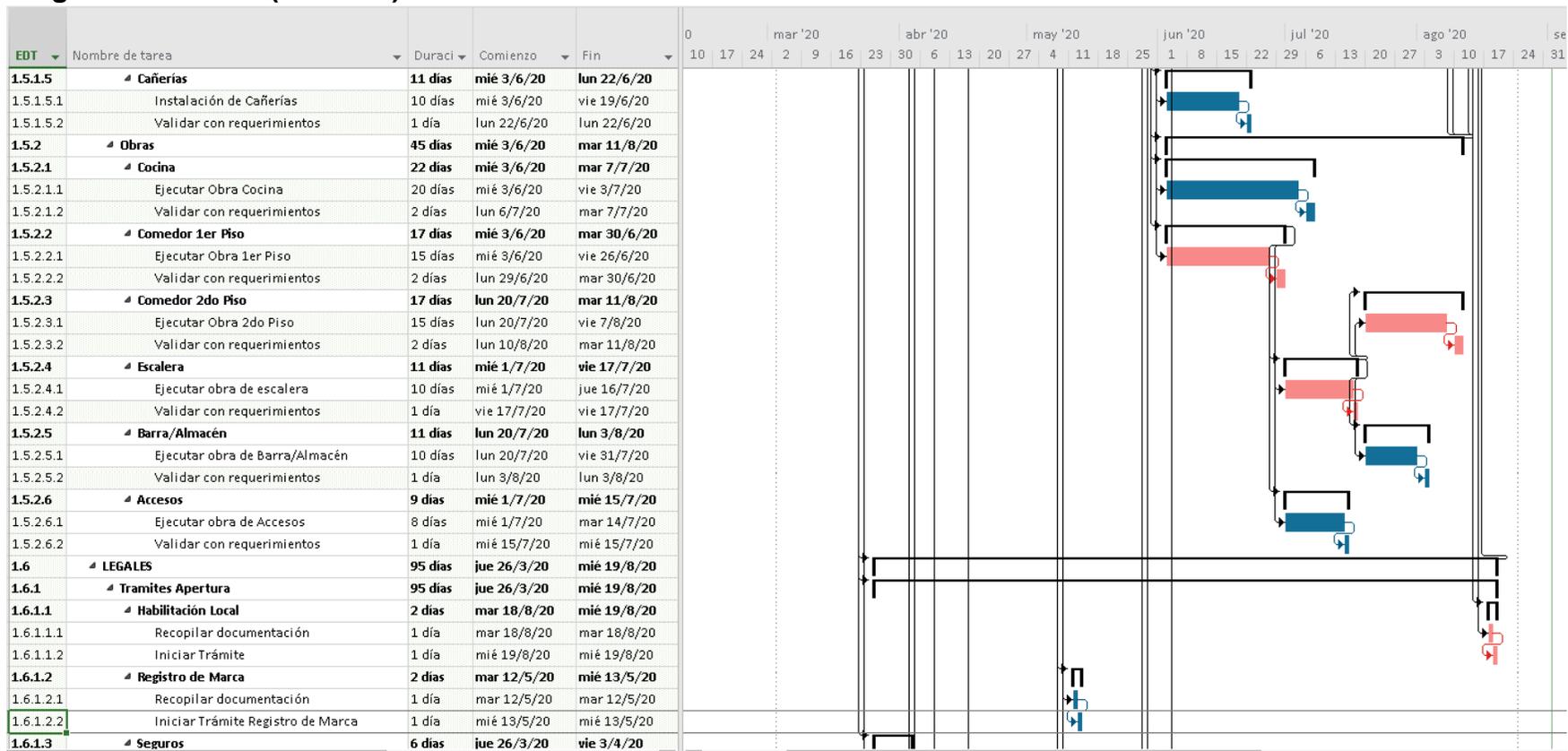
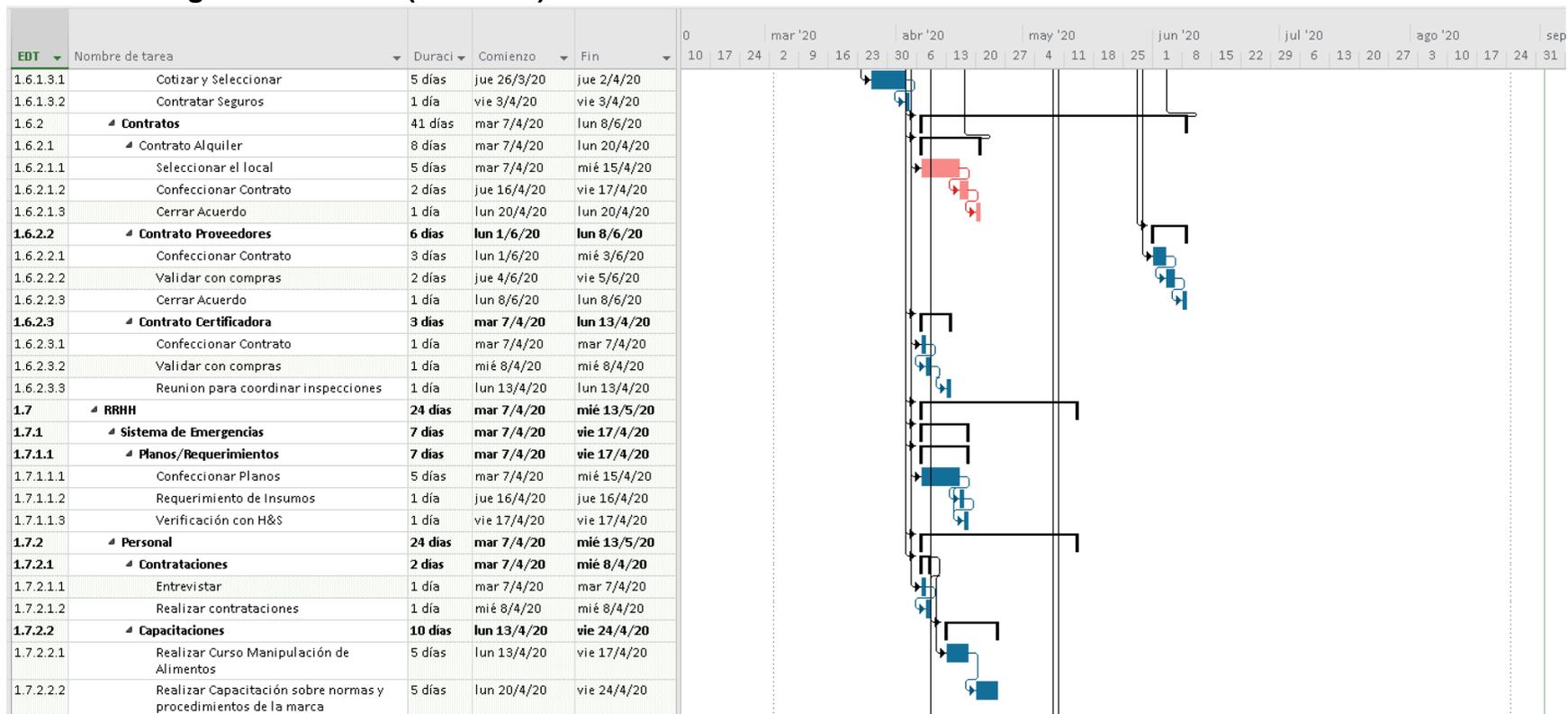


Diagrama de Gantt (Parte VII)



Anexo I – Diagrama de Gantt (Parte VIII)



	LÍNEA BASE DE COSTO	Código	LC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	10/03/2020

1. Objetivo del Documento

El objetivo del presente documento es detallar la Línea Base de costo del proyecto:

- Costo del Proyecto
- Reserva de Contingencia.

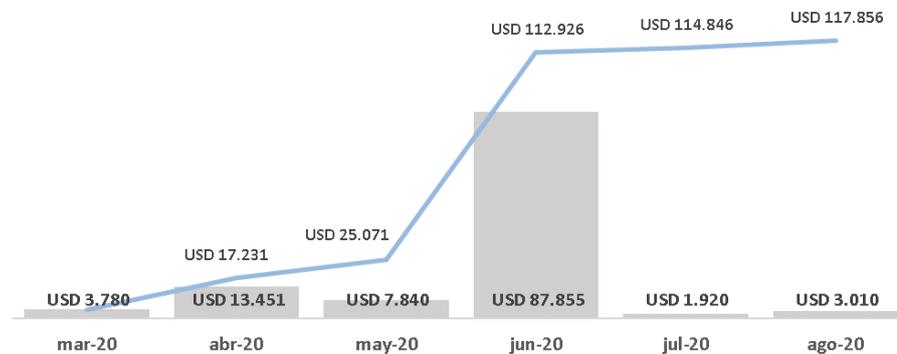
Asimismo, se incluye la Reserva de Gerencia con el objetivo de informar el presupuesto total asignado al proyecto.

2. Documentos de Referencia

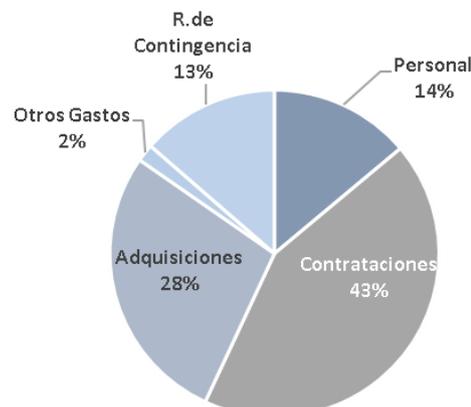
1. AC-NC-001_ Acta de Constitución del Proyecto
2. LT-NC-001_ Línea Base de Tiempo
3. LA-NC-001_ Línea Base del Alcance
4. MR-NC-001_ Matriz de Riesgos

3. Presupuesto

Necesidad de fondos Mensual



Participación del Presupuesto por Concepto





LÍNEA BASE DE COSTO

Código LC-NC-001

Versión 1.0

Fecha 10/03/2020

EDT Nivel 1	EDT Nivel 2	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	Presupuesto Total
LEGALES	Contratos	USD -	USD 9.036	USD -	USD 50.120	USD -	USD -	USD 59.156
	Tramites Apertura	USD 100	USD 2.040	USD 360	USD -	USD -	USD 270	USD 2.770
Subtotal		USD 100	USD 11.076	USD 360	USD 50.120	USD -	USD 270	USD 61.926
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	Mobiliario	USD -	USD -	USD 180	USD 34.220	USD -	USD -	USD 34.400
	Insumos para opertatoria	USD -	USD -	USD 3.740	USD -	USD -	USD -	USD 3.740
	Técnicos Especializados/Contratistas	USD -	USD -	USD 120	USD 1.180	USD -	USD -	USD 1.300
	Ropa para el personal	USD -	USD -	USD 940	USD -	USD -	USD -	USD 940
Subtotal		USD -	USD -	USD 4.980	USD 35.400	USD -	USD -	USD 40.380
DIRECCION DEL PROYECTO	Planificación	USD 3.360	USD 1.280	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 4.640
	Gestión de Comunicaciones	USD -	USD 160	USD 960	USD 1.120	USD 960	USD 640	USD 3.840
	Ejecución	USD -	USD -	USD -	USD 520	USD -	USD 520	USD 1.040
	Cierre del Proyecto	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 780	USD 780
Subtotal		USD 3.680	USD 1.440	USD 960	USD 1.640	USD 960	USD 1.940	USD 10.620
DISEÑO	Decoración	USD -	USD -	USD 900	USD -	USD -	USD -	USD 900
	Marca	USD -	USD 230	USD 390	USD -	USD -	USD -	USD 620
	Menú y Manuales	USD -	USD -	USD 190	USD 215	USD -	USD -	USD 405
Subtotal		USD -	USD 230	USD 1.480	USD 215	USD -	USD -	USD 1.925
EJECUCION	Obras	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 960	USD 480	USD 1.440
	Instalaciones	USD -	USD -	USD -	USD 480	USD -	USD 320	USD 800
Subtotal		USD -	USD -	USD -	USD 480	USD 960	USD 800	USD 2.240
RRHH	Personal	USD -	USD 540	USD 60	USD -	USD -	USD -	USD 600
	Sistema de Emergencias	USD -	USD 165	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 165
Subtotal		USD -	USD 705	USD 60	USD -	USD -	USD -	USD 765
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		USD 3.780	USD 13.451	USD 7.840	USD 87.855	USD 1.920	USD 3.010	USD 117.856
Reserva de Contingencia								USD 18.500
LÍNEA BASE DE COSTO								USD 136.356
Reserva de Gerencia 10%								USD 13.636
PRESUPUESTO TOTAL								USD 149.992

	LÍNEA BASE DE COSTO	Código	LT-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	10/03/2020

4. Reservas

La Reserva de Contingencia se calculó en función de los riesgos detectados y podrá utilizarse según la asignación del entregable que se especifica en la matriz de riesgos. Se expondrá la misma por debajo del presupuesto del proyecto para no entorpecer el control y la gestión del proyecto.

Por debajo de la línea base de costos, se establece la Reserva de Gerencia, un 10% sobre el total de la línea base según disposición de la Dirección.

	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS	Código	GR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/03/2020

1. Objetivo del Documento

El presente documento tiene como objetivo realizar una descripción de cómo se llevará a cabo la gestión de los recursos del proyecto.

Detallando, Roles y Responsabilidades de cada uno y la estructura funcional del proyecto para determinar su participación en el proyecto.

2. Documentos de Referencia

- AC-NC-001_Acta de Constitución del Proyecto
- LA-NC-001_Linea Base del Alcance

3. Origen de los recursos e Imputación al Proyecto

La compañía utilizará personal propio para la ejecución y control de los entregables del proyecto, tercerizando únicamente la ejecución de la obra y las instalaciones del local.

En cuanto al personal propio, se dispondrá de recursos compartidos de otras áreas funcionales de la empresa, con lo cual se establecerá un monto a imputar de sus remuneraciones al proyecto en función de las horas dedicadas al proyecto.

La asignación será por el tiempo estipulado en el cronograma, se acordó con los gerentes funcionales un tiempo adicional para aquellas tareas críticas o que puedan llegar a verse afectadas por la materialización de un riesgo en función de la reserva de contingencia.

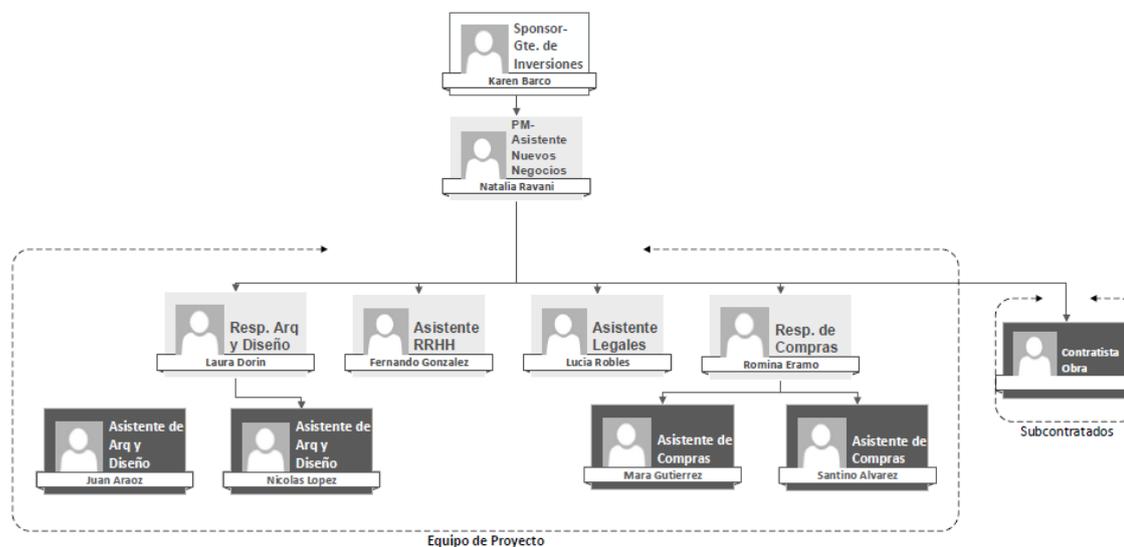
4. Roles y Responsabilidades

- **Project Manager:** a cargo de gestionar y controlar el proyecto.
- **Responsable de Arquitectura y Diseño:** a cargo de los entregables de Diseño: Marca, Decoración, Luminarias y Disposición de Mobiliario.
- **Asistente de Diseño I:** asistirá en el cumplimiento de los entregables de Diseño a la Responsable de Arquitectura y Diseño.
- **Asistente de Diseño II:** asistirá en el cumplimiento de los entregables de Diseño a la Responsable de Arquitectura y Diseño.
- **Asistente de Recursos Humanos:** a cargo de los entregables correspondientes a sistemas de emergencias, contrataciones y ropa para el personal.
- **Asistente de Legales:** a cargo de gestionar habilitaciones, confeccionar contratos y revisar las normativas que afectan al proyecto.

	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS	Código	GR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/03/2020

- **Responsable de Compras:** a cargo de realizar las compras y contrataciones necesarias para todo el proyecto, principalmente los contratos con proveedores y recursos tercerizados.
- **Asistente de Compras I:** asistirá en el cumplimiento de los entregables de Adquisiciones a la Responsable de Compras.
- **Asistente de Compras II:** asistirá en el cumplimiento de los entregables de Adquisiciones a la Responsable de Compras.
- **Contratista de la Obra:** estará a cargo de la ejecución de la obra de remodelación e instalaciones de servicios. Será contacto directo con el PM, quien deberá supervisar los entregables.

5. OBS (Organizational Breakdown Structure)



	PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS	Código	IN-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	05/03/2020

1. Objetivo del Documento

El presente documento tiene como objetivo detallar el modo en que se realizará la identificación y el seguimiento de interesados del proyecto.

2. Documentos de Referencia

1. CO-NC-001_ Contexto del Proyecto
2. CN-NC-001_ Caso de Negocio
3. AC-NC-001_ Acta de Constitución del Proyecto

3. Identificación

Para identificar a los interesados se realizaron reuniones con el equipo de proyecto, utilizando técnicas de *Brainstorming* se generó el siguiente mapa:

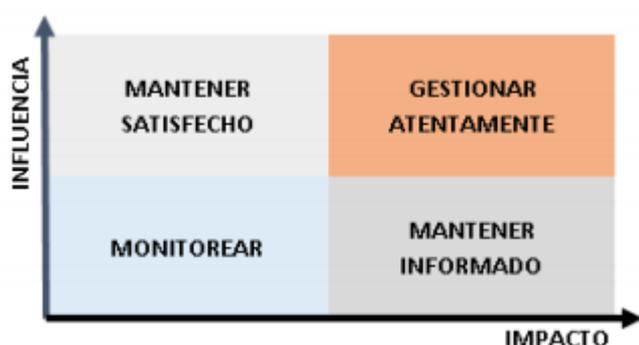


	PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS	Código	IN-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	05/03/2020

Luego se analizó a cada uno en función de sus expectativas respecto al proyecto, qué aporte realizarán y de qué manera, nivel de influencia e impacto, necesidad de información, entre otros. A los fines de obtener el mayor provecho de aquellos que se supone tendrán intereses positivos y de minimizar o evitar aquellos con intereses negativos.

4. Matriz de Influencia/Impacto

En función de los datos analizados, se construyó una matriz de Influencia/Impacto, que determinará las acciones para cada caso.



Interesados	Descripción	Origen	Intereses/ Expectativas	Influencia	Aporte	Cómo realizará los aportes	Experiencia	Impacto	Respuestas Potenciales	Necesidad de Inform.	Tolerancia al Riesgo	Estrategia
Sponsor	Gerente de la compañía que debe dar cuenta por los resultados del proyecto	Interno	Que el proyecto sea exitoso, para lucirse con los directivos de la empresa	ALTO	MEDIO	Defenderá el proyecto y prestará ayuda cuando sea pertinente	MEDIA	ALTO	POSITIVA	MEDIA	ALTA	GESTIONAR ATENTAMENTE
PM	Responsable principal del éxito del proyecto.	Interno	Que el equipo funcione bien y lograr la satisfacción del Sponsor. Ser reconocido	ALTO	ALTO	Gestionando el proyecto, adecuándose al plan establecido	ALTA	ALTO	POSITIVA	ALTA	MEDIA	GESTIONAR ATENTAMENTE
Equipo de Proyecto	Responsables de ejecutar el proyecto. Participarán del éxito del proyecto	Interno	Poder cumplir con los entregables establecidos en tiempo y forma, adquirir experiencia, ser reconocidos por su trabajo.	BAJO	ALTO	Cumpliendo con los entregables en tiempo y forma.	MEDIA	ALTO	POSITIVA	MEDIA	MEDIA	MANTENER INFORMADO
Otras áreas operativas de la compañía	Pueden sentirse perjudicados por la afectación de sus recursos al proyecto	Interno	Que no tomen tiempo adicional de sus recursos compartidos con el proyecto	BAJO	BAJO	Habilitará la disponibilidad de los recursos según la carga horaria dispuesta		ALTO	NEGATIVA		MEDIA	MANTENER INFORMADO
Vecinos de Palermo	Pueden verse afectados por la circulación del personal de la obra y ruidos molestos	Externo	Que la obra y el negocio no afecten su cotidiano.	BAJO	BAJO			ALTO	POSITIVA/ NEGATIVA	ALTA	BAJO	MANTENER INFORMADO
Consumidores de Orgánicos	Se incrementará la oferta de los productos que consumen	Externo	Tener una oferta nueva de calidad	BAJO	BAJO			ALTO	POSITIVA	ALTA	BAJO	MANTENER INFORMADO
Productores Orgánicos	Tendrán un nuevo canal de comercialización de sus productos	Externo	Tener un nuevo canal para ofertar su producción	ALTO	ALTO	Entregando los insumos en la forma pactada	ALTA	ALTO	POSITIVA	ALTA	MEDIA	GESTIONAR ATENTAMENTE
Productores No Orgánicos	Pueden sentir que su negocio se afectará con el crecimiento de la tendencia por lo orgánico	Externo	Que no prospere el negocio por lo orgánico	BAJO	BAJO		ALTA	BAJO	NEGATIVA	BAJA		MONITOREAR
Competidores	Se verá afectada su clientela por la apertura del negocio	Externo	Que no se afecte su clientela con el negocio	BAJO	BAJO		ALTA	BAJO	NEGATIVA	BAJA	MEDIA	MONITOREAR
UOCRA (Sindicato)	Los obreros tendrán una pesada carga horaria durante la ejecución	Externo	Que se respeten sus derechos	ALTO	ALTO	Participarán de los entregables principales del proyecto	ALTA	ALTO	POSITIVA	ALTA	BAJA	GESTIONAR ATENTAMENTE
Sindicato de Gastronómicos	Nuevas oportunidades de trabajo	Externo	Que se respeten sus derechos y que el negocio funcione para tener fuente de trabajo	BAJO	BAJO	No participarán activamente del proyecto, sólo serán contratados dado que así está establecido en alcance	ALTA	ALTO	POSITIVA	ALTA	BAJA	MANTENER INFORMADO
Contratistas de la obra	Tendrán una importante participación durante la etapa de ejecución	Externo	Que se respeten los contratos establecidos y cobrar en tiempo y forma	ALTA	ALTO	Participarán de los entregables principales del proyecto	ALTA	ALTO	POSITIVA	MEDIA	BAJA	GESTIONAR ATENTAMENTE

EJECUCIÓN Y CONTROL



INFORME DE AVANCE

Código R1-NC-001

Versión 1.0

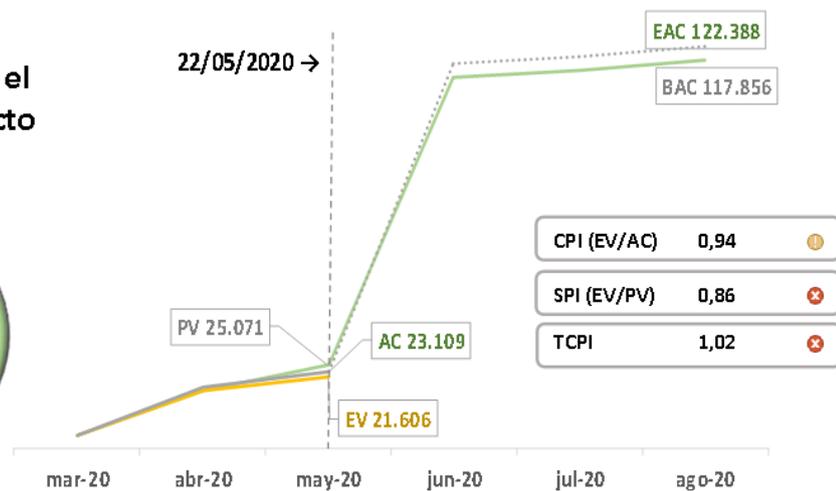
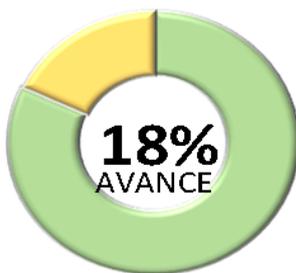
Fecha 22/05/2020

Reporte de Avance al 22/05/2020 – Resumen

- El proyecto presenta una **avance del 18%** sobre el total.
- En cuanto al **Cronograma**, el **SPI se sitúa en 0,86**. Las tareas retrasadas poseen holgura, con lo cual se mantiene la fecha establecida para el cierre y el cumplimiento de los próximos entregables.
- El **presupuesto exhibe un CPI de 0,94**. Con un desvío total del $\uparrow 7\%$, el cual se compone principalmente de los siguientes conceptos:
 - El cierre de contrato con el proveedor de la obra de un presenta un desvío del $\uparrow 7\%$ por encima de lo presupuestado, como consecuencia de mayores gastos de sellado del contrato omitidos en la estimación.
 - Trámites del apertura del local posee desvío del $\uparrow 11\%$ dado que hubo ajustes de tarifas de la tasa municipal.
 - Los proveedores de alimentos y bebidas aplicaron un aumento por ajuste inflacionario del $\uparrow 10\%$, el cual está dentro del margen de tolerancia del proyecto.
 - En Planificación se observa un desvío del $\uparrow 5\%$ debido a que la pauta salarial que decidió pagar la empresa fue mayor a la estimada.
- En base a los desvíos que se presentan a la fecha, se estima una proyección (EAC) de USD122 M al cierre del proyecto con un desvío total del 4% sobre el total presupuestado.

Reporte de Avance al 22/05/2020 – Indicadores de Avance General

80 días desde el inicio del proyecto





INFORME DE AVANCE

Código R1-NC-001

Versión 1.0

Fecha 22/05/2020

Reporte de Avance al 22/05/2020 – Resumen por Entregables

EDT Nivel 1	EDT Nivel 2	Avance al 22/05/2020			% Desvío/Costo	EV/BAC Avances/Total	Indicadores	
		PV	EV	AC			CPI	SPI
LEGALES	Contratos	USD 9.036	USD 9.036	USD 9.674	7%	15%	0,93	1,00
	Tramites Apertura	USD 2.500	USD 2.140	USD 2.369	11%	77%	0,90	0,86
Subtotal		USD 11.536	USD 11.176	USD 12.044	8%	18%	0,93	0,97
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	Mobiliario	USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
	Insumos para operativa	USD 3.740	USD 1.930	USD 2.117	10%	52%	0,91	0,52
	Técnicos Especializados/Contratistas	USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
	Ropa para el personal	USD 940	USD 940	USD 1.010	7%	100%	0,93	1,00
Subtotal		USD 4.680	USD 2.870	USD 3.127	9%	7%	0,92	0,61
DIRECCION DEL PROYECTO	Planificación	USD 4.640	USD 4.640	USD 4.872	5%	100%	0,95	1,00
	Gestión de Comunicaciones	USD 960	USD 960	USD 1.008	5%	25%	0,95	1,00
	Ejecución	USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
	Cierre del Proyecto	USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
	Inicio	USD 320	USD 320	USD 336	5%	100%	0,95	1,00
Subtotal		USD 5.920	USD 5.920	USD 6.216	5%	56%	0,95	1,00
DISEÑO	Decoración	USD 600	USD 255	USD 268	5%	28%	0,95	0,43
	Marca	USD 620	USD 620	USD 651	5%	100%	0,95	1,00
	Menú y Manuales	USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
Subtotal		USD 1.220	USD 875	USD 919	5%	45%	0,95	0,72
EJECUCION	Obras	USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
	Instalaciones	USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
Subtotal		USD -	USD -	USD -	0%	0%	0,00	0,00
RRHH	Personal	USD 600	USD 600	USD 630	5%	100%	0,95	1,00
	Sistema de Emergencias	USD 165	USD 165	USD 173	5%	100%	0,95	1,00
Subtotal		USD 765	USD 765	USD 803	5%	100%	0,95	1,00
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		USD 24.121	USD 21.606	USD 23.109	7%	18%	0,94	0,90

Reporte de Avance al 22/05/2020 – Seguimiento de Tareas

Vencidas

Cod	Nivel 3	Tarea	Vto	Estado	Demora (días)	Holgura (días)
1.3.2.1.1	Diseño Decoración	Determinar diseño y requerimientos	20/5/2020	Vencido	2	3
1.3.2.1.2	Diseño Decoración	Confeccionar Planos	22/5/2020	Vencido	0	3
1.4.2.1.2	Proveedores Alimentos	Cotizar y Seleccionar	19/5/2020	Vencido	3	63
1.4.2.1.3	Proveedores Alimentos	Generar Orden de Compra	20/5/2020	Vencido	2	63
1.4.2.1.4	Proveedores Alimentos	Verificar normas de la certificación	21/5/2020	Vencido	1	63
1.6.1.2.1	Registro de Marca	Recopilar documentación	14/5/2020	Vencido	8	64
1.6.1.2.2	Registro de Marca	Iniciar Trámite Registro de Marca	15/5/2020	Vencido	7	64

A vencer próximamente

Cod	Nivel 3	Tarea	Vto	Estado	Ruta Crítica	Nivel de Riesgo
1.2.4.2.6	Reporte de Status Seman	Reporte de Status Semanal 6	29/5/2020	A Vencer	no	BAJO
1.3.2.3.1	Diseño Disposición de Mo	Determinar diseño y requerimientos	26/5/2020	A Vencer	si	BAJO
1.3.2.3.2	Diseño Disposición de Mo	Confeccionar Planos	28/5/2020	A Vencer	si	BAJO
1.3.3.1.2	Contenido	Determinar contenido del manual "Kno	29/5/2020	A Vencer	no	BAJO
1.4.1.1.1	Luminarias	Generar Solicitud	29/5/2020	A Vencer	si	BAJO
1.4.1.2.1	Articulos de Decoración	Generar Solicitud	29/5/2020	A Vencer	si	BAJO
1.4.1.3.1	Muebles	Generar Solicitud	29/5/2020	A Vencer	si	BAJO
1.4.3.1.1	Constructora	Generar Solicitud	29/5/2020	A Vencer	no	BAJO
1.4.3.2.1	Técnicos Especializados	Generar Solicitud	29/5/2020	A Vencer	no	BAJO

	REQUERIMIENTOS DE CAMBIO	Código	RC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/05/2020

SOLICITUD DE CAMBIO		
Fecha	20/5/2020	
Proyecto:	Natural Coffee	
Código del Proyecto:	CO-ORGANIC-0003	
Datos de la solicitud de cambio:		
Nro Solicitud de Cambio	001	
Solicitante	Romina Eramo	
Area	Compras y Contrataciones	
Sponsor	Matías Sanchez	
PM	Natalia Ravani	
Categorías de Cambio		
<input checked="" type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input checked="" type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> Recursos <input checked="" type="checkbox"/> Procedimientos <input checked="" type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otro: _____		
Causa/Origen		
<input type="checkbox"/> Solicitud del Cliente <input type="checkbox"/> Reparación/Defecto <input checked="" type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Otro: _____		
Descripción de la propuesta de cambio		
Debido a un nuevo requerimiento de SENASA, corresponde adecuar los procedimientos de contratación de los proveedores, ya que el mismo contempla un 5% de tolerancia en contenido no orgánico en los productos.		
Impacto del cambio en la línea base		
Alcance: Se deberá adecuar el manual de Know How del local. Y el procedimiento de compras. Cronograma: No aplica Costo: Se acota la oferta de proveedores, se debe optar por los más caros. Ajuste de la línea base de costos en función de las nuevas ofertas.		
Implicaciones para los interesados		
Se debe informar principalmente al área de contrataciones sobre el nuevo procedimiento y al área de Diseño para que realice las modificaciones en el manual de Know How		
Implicaciones en la documentación del proyecto		
Plan de Gestión de Adquisiciones Plan de Gestión de Riesgos Plan Gestión de Calidad Línea Base de Costo		
Riesgos		
Escases de productos, se mitigará con nuevas opciones de menú.		
Comentarios		
PM	PM	SPONSOR
Firma:		
Aclaración		
Fecha:		



REQUERIMIENTOS DE CAMBIO

Código RC-NC-001

Versión 1.0

Fecha 20/05/2020

SOLICITUD DE CAMBIO		
Fecha	25/5/2020	
Proyecto:	Natural Coffee	
Codigo del Proyecto:	CO-ORGANIC-0003	
Datos de la solicitud de cambio:		
Nro Solicitud de Cambio	002	
Solicitante	Laura Dorin	
Area	Arquitectura y Diseño	
Sponsor	Matías Sanchez	
PM	Natalia Ravani	
Categorías de Cambio		
<input checked="" type="checkbox"/> Alcance <input checked="" type="checkbox"/> Cronograma <input checked="" type="checkbox"/> Costo <input checked="" type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otro: _____		
Causa/Origen		
<input checked="" type="checkbox"/> Solicitud del Cliente <input type="checkbox"/> Reparación/Defecto <input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Otro: _____		
Descripción de la propuesta de cambio		
<p>Con el objetivo de alinear al proyecto a la estrategia de la compañía, se propone la construcción de un espacio take away, con heladeras y comida ya preparada.</p>		
Impacto del cambio en la línea base		
<p>Alcance: se agrega un nuevo espacio para diseñar y construir Cronograma: se ajusta el calendario en función de los días que tomará adecuar las instalaciones para incluir este nuevo espacio Costo: adquisición de nuevo mobiliario y materiales de obra. Mayor cantidad de horas hombre o en caso de ser necesario contratación de nuevos recursos.</p>		
Implicaciones para los interesados		
<p>Se debe informar a todo el equipo de proyecto y a los contratistas implicados.</p>		
Implicaciones en la documentación del proyecto		
<p>Linea Base del Alcance Linea Base de Costos Cronograma</p>		
Riesgos		
Comentarios		
PM	PM	SPONSOR
Firma:		
Aclaración		
Fecha:		

	MATRÍZ DE RIESGOS	Código	RR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/03/2020

Cod.	Riesgo	Categoría	Causa	Prob. Oc.	Riesgo Inherente								Total	Nivel
					Impacto				Impacto x Ponderación					
					C	T	A	CA	C	T	A	CA		
R-01	Corrupción del Alcance	Riesgo de Gestión	Deficiente comunicación de los requisitos	1,00	0,05	0,40	0,80	0,80	0,01	0,04	0,24	0,36	0,65	ALTO
R-02	Deficiente estimación de tiempos	Riesgo de Gestión	Falta de experiencia en el rubro	0,10	0,20	0,40	0,40	0,40	0,00	0,00	0,01	0,02	0,04	BAJO
R-03	Conflicto de recursos con áreas funcionales de la empresa	Riesgo Organizacional	Utilización de recursos compartidos	0,80	0,05	0,40	0,40	0,40	0,01	0,03	0,10	0,14	0,28	MEDIO
R-04	Cambio en la estrategia de la compañía	Riesgo Organizacional	Condiciones del mercado	0,10	0,20	0,80	0,80	0,80	0,00	0,01	0,02	0,04	0,07	BAJO
R-05	Cambios de estándares para la certificación orgánica	Riesgos Externos	Condiciones del rubro	0,60	0,40	0,40	0,80	0,80	0,04	0,02	0,14	0,22	0,42	ALTO
R-06	Crisis económica del país	Riesgos Externos	Aumento de inflación, devaluación, desempleo.	1,00	0,40	0,40	0,20	0,20	0,06	0,04	0,06	0,09	0,25	MEDIO
R-07	Incumplimiento del Proveedor	Riesgos Externos	Mala estimación de tiempos por parte del proveedor	0,60	0,40	0,80	0,40	0,40	0,04	0,05	0,07	0,11	0,26	MEDIO
R-08	Baja competencia de los técnicos especializados	Riesgos Técnicos	Mala selección	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,00	0,00	0,02	0,04	0,07	BAJO
R-09	Escasez de proveedores de insumos para abastecer la operatoria	Riesgos Externos	Rubro en crecimiento, con cierta complejidad en el	1,00	0,40	0,40	0,80	0,80	0,06	0,04	0,24	0,36	0,70	ALTO
R-10	Aumento de Alquileres por coyuntura económica	Riesgos Externos	Aumento en la demanda por diversos factores	0,60	0,80	0,40	0,20	0,20	0,07	0,02	0,04	0,05	0,19	MEDIO
R-11	Diseños no definidos claramente	Riesgo de Gestión	Falta de experiencia en el rubro	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,00	0,00	0,02	0,04	0,07	BAJO

	MATRÍZ DE RIESGOS	Código	RR-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/03/2020

Cod.	Riesgo	Fortaleza Mitigantes							
		Respuesta al Riesgo		Prob. Oc.	Impacto				Total
		Estrategia	Respuesta		C	T	A	CA	
R-01	Corrupción del Alcance	Mitigar	Establecer un comité de cambios	0,80	0,01	0,03	0,19	0,29	0,52
R-02	Deficiente estimación de tiempos	Aceptar	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R-03	Conflicto de recursos con áreas funcionales de la empresa	Mitigar	Armar plan conjunto con gerentes funcionales sobre la nivelación los recursos para afectar lo menos posible la operatoria habitual	0,48	0,00	0,02	0,06	0,09	0,17
R-04	Cambio en la estrategia de la compañía	Aceptar	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R-05	Cambios de estándares para la certificación orgánica	Mitigar	Monitorear en forma constarnte y efectuar reserva de un 10% sobre los contratos	0,40	0,02	0,02	0,10	0,14	0,28
R-06	Crisis económica del país	Mitigar	Fijar la mayor cantidad posible de precios, establecer reserva de contingencia del 5% sobre el total del presupuesto	0,20	0,01	0,01	0,01	0,02	0,05
R-07	Incumplimiento del Proveedor	Transferir	Establecer una penalidad equivalente al 60% del contrato	0,40	0,02	0,03	0,05	0,07	0,18
R-08	Baja competencia de los técnicos especializados	Aceptar	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R-09	Escasez de proveedores de insumos para abastecer la operatoria	Mitigar	Disponer de varias alternativas de menú	0,70	0,04	0,03	0,17	0,25	0,49
R-10	Aumento de Alquileres por coyuntura económica	Mitigar	Establecer una reserva de contingencia del 10% del valor del ctto.	0,10	0,01	0,00	0,01	0,01	0,03
R-11	Diseños no definidos claramente	Aceptar	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



MATRÍZ DE RIESGOS

Código RR-NC-001

Versión 1.0

Fecha 20/03/2020

Cod.	Riesgo	Riesgo Residual							Entregables afectados	Reserva de Contingencia días	Reserva de Contingencia USD	
		Prob. Oc.	Impacto				Total	Nivel				
			C	T	A	CA						
R-01	Corrupción del Alcance	0,20	0,00	0,01	0,05	0,07	0,13	MEDIO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-
R-02	Deficiente estimación de tiempos	0,10	0,00	0,00	0,01	0,02	0,04	BAJO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-
R-03	Conflicto de recursos con áreas funcionales de la empresa	0,32	0,00	0,01	0,04	0,06	0,11	MEDIO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-
R-04	Cambio en la estrategia de la compañía	0,10	0,00	0,01	0,02	0,04	0,07	BAJO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-
R-05	Cambios de estándares para la certificación orgánica	0,20	0,01	0,01	0,05	0,07	0,14	MEDIO	1.5 / 1.4	5	USD	6.000
R-06	Crisis económica del país	0,80	0,05	0,03	0,05	0,07	0,20	MEDIO	TODO EL PROYECTO	-	USD	11.500
R-07	Incumplimiento del Proveedor	0,20	0,01	0,02	0,02	0,04	0,09	BAJO	1.5		USD	-
R-08	Baja competencia de los técnicos especializados	0,10	0,00	0,00	0,02	0,04	0,07	BAJO	1.5.1		USD	-
R-09	Escasez de proveedores de insumos para abastecer la operatoria	0,30	0,02	0,01	0,07	0,11	0,21	MEDIO	1.4.2		USD	-
R-10	Aumento de Alquileres por coyuntura económica	0,50	0,06	0,02	0,03	0,05	0,16	MEDIO	1.6.2.1	3	USD	1.000
R-11	Diseños no definidos claramente	0,10	0,00	0,00	0,02	0,04	0,07	BAJO	1.5		USD	-
TOTAL										8	USD	18.500

	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO- ANÁLISIS ESPINA DE PESCADO	Código	CP-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/08/2020

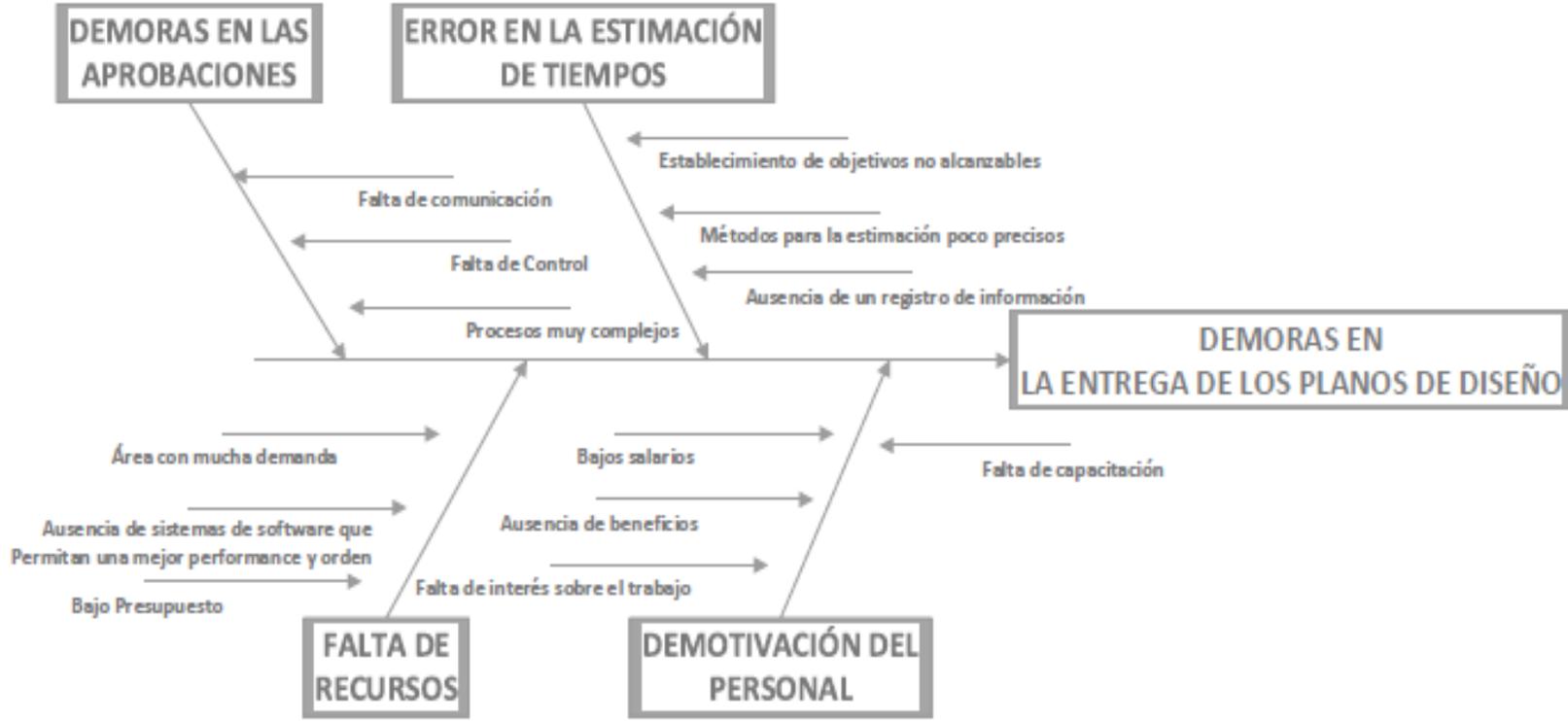


	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO- ANÁLISIS ESPINA DE PESCADO	Código	CP-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	20/08/2020

Si bien la actividad analizada no implicó grandes demoras para el proyecto, desde el área responsable la dejaron para último momento con el riesgo de afectar la calidad de los entregables y de incurrir en mayores costos y tiempo.

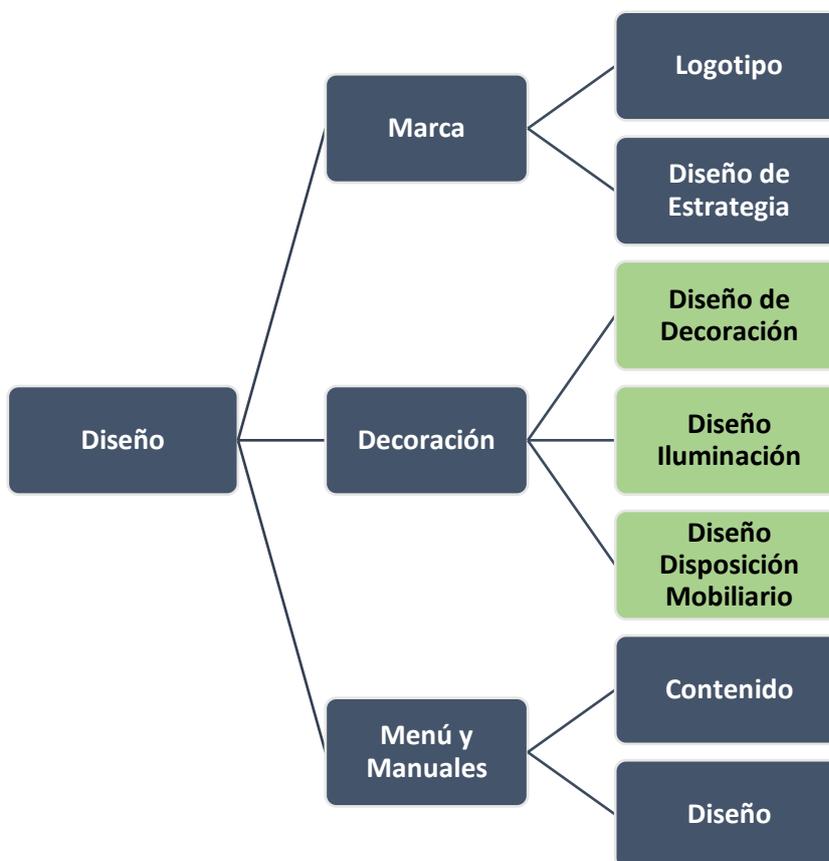
Siendo esta una problemática recurrente en todos los proyectos, se decidió realizar un análisis sobre las posibles causas que podrían estar generando estos inconvenientes con las entregas de planos.

Se envió al directorio las sugerencias de mejora, previa reunión con la responsable del área, con la cual se definió y determinó las causas más determinantes para establecer una prioridad.

	SOLICITUDES DE CAMBIO- ACTUALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS BASE	Código	SC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/05/2020

1. Solicitud de Cambio N°2

a. Actualización de la Línea Base del Alcance





**SOLICITUDES DE CAMBIO-
ACTUALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS
BASE**

Código SC-NC-001

Versión 1.0

Fecha 27/05/2020



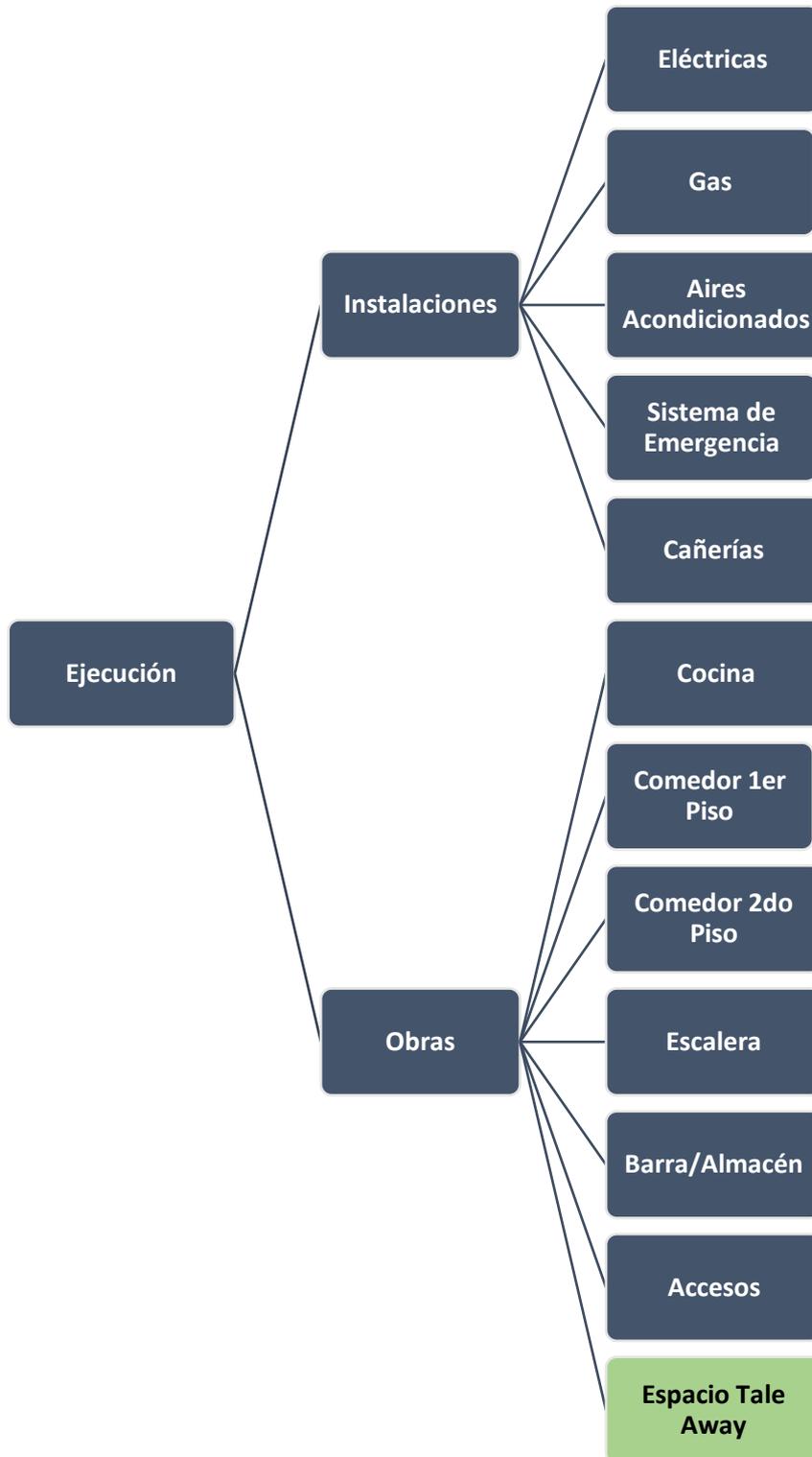


SOLICITUDES DE CAMBIO-
ACTUALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS
BASE

Código SC-NC-001

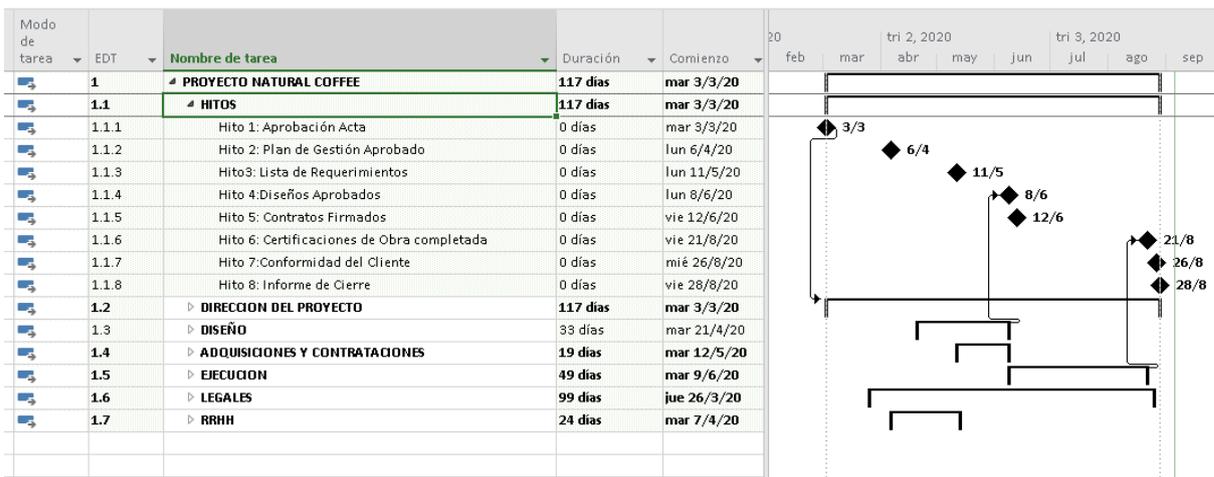
Versión 1.0

Fecha 27/05/2020



	SOLICITUDES DE CAMBIO- ACTUALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS BASE	Código	SC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/05/2020

b. Actualización del Cronograma



El cronograma se extiende por 4 días adicionales a la estimación original.

Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Margen de demora total	Prec
1.5.1.5.2		Validar con requerimientos	1 día	vie 26/6/20	vie 26/6/20	38 días	177
1.5.2		Obras	45 días	mar 9/6/20	lun 17/8/20	0 días	116
1.5.2.1		Cocina	22 días	mar 9/6/20	mié 15/7/20	23 días	116
1.5.2.1.1		Ejecutar Obra Cocina	20 días	mar 9/6/20	lun 13/7/20	23 días	116
1.5.2.1.2		Validar con requerimientos	2 días	mar 14/7/20	mié 15/7/20	23 días	181
1.5.2.2		Comedor 1er Piso	17 días	mar 9/6/20	lun 6/7/20	0 días	116
1.5.2.2.1		Ejecutar Obra 1er Piso	15 días	mar 9/6/20	jue 2/7/20	0 días	116
1.5.2.2.2		Validar con requerimientos	2 días	vie 3/7/20	lun 6/7/20	0 días	184
1.5.2.3		Comedor 2do Piso	17 días	vie 24/7/20	lun 17/8/20	0 días	189
1.5.2.3.1		Ejecutar Obra 2do Piso	15 días	vie 24/7/20	jue 13/8/20	0 días	189
1.5.2.3.2		Validar con requerimientos	2 días	vie 14/8/20	lun 17/8/20	0 días	187
1.5.2.4		Escalera	11 días	mar 7/7/20	jue 23/7/20	0 días	183
1.5.2.4.1		Ejecutar obra de escalera	10 días	mar 7/7/20	mié 22/7/20	0 días	183
1.5.2.4.2		Validar con requerimientos	1 día	jue 23/7/20	jue 23/7/20	0 días	190
1.5.2.5		Barra/Almacén	11 días	vie 24/7/20	vie 7/8/20	2 días	189
1.5.2.5.1		Ejecutar obra de Barra/Almacén	10 días	vie 24/7/20	jue 6/8/20	2 días	189
1.5.2.5.2		Validar con requerimientos	1 día	vie 7/8/20	vie 7/8/20	2 días	193
1.5.2.6		Accesos	9 días	mar 7/7/20	mar 21/7/20	19 días	183
1.5.2.6.1		Ejecutar obra de Accesos	8 días	mar 7/7/20	lun 20/7/20	19 días	183
1.5.2.6.2		Validar con requerimientos	1 día	mar 21/7/20	mar 21/7/20	19 días	196
1.5.2.7		Espacio take Away	4 días	lun 10/8/20	jue 13/8/20	2 días	192
1.5.2.7.1		Ejecutar obra de Accesos	3 días	lun 10/8/20	mié 12/8/20	2 días	192
1.5.2.7.2		Validar con requerimientos	1 día	jue 13/8/20	jue 13/8/20	2 días	199

	SOLICITUDES DE CAMBIO- ACTUALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS BASE	Código	SC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/05/2020

c. Actualización del Presupuesto

EDT Nivel1	EDT Nivel 2	Presupuesto Total	Impacto Costo	Presupuesto Nuevo
LEGALES	Contratos	USD 59.156	USD -	USD 59.156
	Tramites Apertura	USD 2.770	USD -	USD 2.770
Subtotal		USD 61.926	USD -	USD 61.926
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	Mobiliario	USD 34.400	USD 3.030	USD 37.430
	Insumos para opertatoria	USD 3.740	USD -	USD 3.740
	Técnicos Especializados/Contratistas	USD 1.300	USD -	USD 1.300
	Ropa para el personal	USD 940	USD -	USD 940
Subtotal		USD 40.380	USD 3.030	USD 43.410
DIRECCION DEL PROYECTO	Planificación	USD 4.640	USD -	USD 4.640
	Gestión de Comunicaciones	USD 3.840	USD -	USD 3.840
	Ejecución	USD 1.040	USD -	USD 1.040
	Cierre del Proyecto	USD 780	USD -	USD 780
	Inicio	USD 320	USD -	USD 320
Subtotal		USD 10.620	USD -	USD 10.620
DISEÑO	Decoración	USD 900	USD 1.040	USD 1.940
	Marca	USD 620	USD -	USD 620
	Menú y Manuales	USD 405	USD -	USD 405
Subtotal		USD 1.925	USD 1.040	USD 2.965
EJECUCION	Obras	USD 1.440	USD 280	USD 1.720
	Instalaciones	USD 800	USD -	USD 800
Subtotal		USD 2.240	USD 280	USD 2.520
RRHH	Personal	USD 600	USD -	USD 600
	Sistema de Emergencias	USD 165	USD -	USD 165
Subtotal		USD 765	USD -	USD 765
PRESUPUESTO DEL PROYECTO		USD 117.856	USD 4.350	USD 122.206
Reserva de Contingencia		USD 18.500	USD -	USD 18.500
LINEA BASE DE COSTO		USD 136.356	USD -	USD 140.706
Reserva de Gerencia 10%		USD 13.636	USD -	USD 13.636
PRESUPUESTO TOTAL		USD 149.992	USD -	USD 154.342

- ✓ Impacto Total USD 4.350 (3% s/ el total)
- ✓ La Línea Base de Costo del Proyecto asciende a USD 140.706
- ✓ El Presupuesto Total se sitúa en USD154.342

	SOLICITUDES DE CAMBIO- ACTUALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS BASE	Código	SC-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/05/2020

2. Solicitud de Cambio N°1

En cuanto a la Solicitud de Cambio N°1 por cambios en los requerimientos de SENASA, no se registran modificaciones en las líneas base del proyecto, dado que se había detectado como un riesgo y se había establecido una reserva de contingencia de uso exclusivo para este caso.

Cod.	Riesgo	Riesgo Residual						Total	Nivel	Entregables afectados	Reserva de Contingencia días	Reserva de Contingencia USD	
		Prob. Oc.	Impacto										
			C	T	A	CA							
R-01	Corrupción del Alcance	0,20	0,00	0,01	0,05	0,07	0,13	MEDIO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-	
R-02	Deficiente estimación de tiempos	0,10	0,00	0,00	0,01	0,02	0,04	BAJO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-	
R-03	Conflicto de recursos con áreas funcionales de la empresa	0,32	0,00	0,01	0,04	0,06	0,11	MEDIO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-	
R-04	Cambio en la estrategia de la compañía	0,10	0,00	0,01	0,02	0,04	0,07	BAJO	TODO EL PROYECTO	-	USD	-	
R-05	Cambios de estándares para la certificación orgánica	0,20	0,01	0,01	0,05	0,07	0,14	MEDIO	1.5 / 1.4	5	USD	6.000	
R-06	Crisis económica del país	0,80	0,05	0,03	0,05	0,07	0,20	MEDIO	TODO EL PROYECTO	-	USD	11.500	
R-07	Incumplimiento del Proveedor	0,20	0,01	0,02	0,02	0,04	0,09	BAJO	1.5		USD	-	
R-08	Baja competencia de los técnicos especializados	0,10	0,00	0,00	0,02	0,04	0,07	BAJO	1.5.1		USD	-	
R-09	Escasez de proveedores de insumos para abastecer la operatoria	0,30	0,02	0,01	0,07	0,11	0,21	MEDIO	1.4.2		USD	-	
R-10	Aumento de Alquileres por coyuntura económica	0,50	0,06	0,02	0,03	0,05	0,16	MEDIO	1.6.2.1	3	USD	1.000	

CIERRE

	REGISTRO DE ACEPTACIÓN	Código	RA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/08/2020

1. Encuesta de Satisfacción del Cliente

Nombre: KAREN BARCO
Cargo: SPONSOR Proyecto: NATURAL COFFEE Fecha: 30/08/2020

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (1 muy deficiente, 5 excelente)

GESTION DEL PROYECTO					
Valoración de la Gestión del PM	1	2	3	4	5
Alcance					X
Costo				X	
Tiempo				X	
Riesgos					X
Comunicaciones					X
Comentarios					

ALCANCE					
Valoración del Entregable Final	1	2	3	4	5
Decoración					X
Iluminación					X
Manuales				X	
Menú				X	
Ambientes					X
Personal					X
Comentarios					

CALIDAD					
Valoración de la Calidad	1	2	3	4	5
Planificación					X
Ejecución					X
Entregable Final					X
Comentarios					

PROYECTO					
Evaluación General	1	2	3	4	5
					X
Otros Comentarios El producto final es excelente. Solo resta mejorar en algunos aspectos de la gestión, principalmente en las estimaciones de tiempo y costos. Los manuales y el menú están muy bien, se podrían mejorar.					

	REGISTRO DE ACEPTACIÓN	Código	RA-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/08/2020

2. Acta de Conformidad

ACTA DE CONFORMIDAD	
PROYECTO:	
DIRECTOR DEL PROYECTO:	
FECHA:	

ACEPTACION DE ENTREGABLES	
EDT	DESCRIPCIÓN
1.2	DIRECCION DEL PROYECTO
1.3	DISEÑO
1.4	ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
1.5	EJECUCION
1.6	LEGALES
1.7	RRHH

Por medio de la presente se deja constancia que el proyecto ha sido aprobado de forma satisfactoria, habiendo culminado con todos los entregables de referencia de manera exitosa.

Detalle	Sponsor	Director de Nuevos Negocios	Director de Proyecto
Firma			
Aclaración			
Fecha			

	INFORME DE CIERRE	Código	RF-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/08/2020

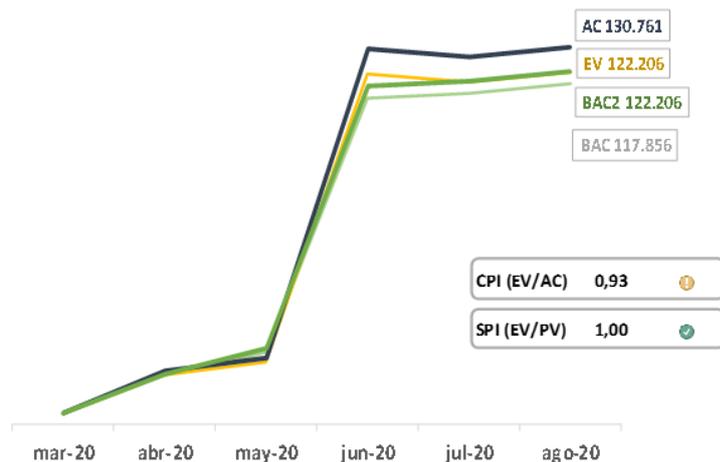
Informe de Cierre al 30/08/2020 – Resumen

- El proyecto se encuentra finalizado en un 100%
- En cuanto al **cronograma**, el **SPI finalizó en 1**, no se presentaron demoras que afecten al cierre del proyecto con fecha estimada para el 27/08/2020.
- El presupuesto **exhibe un CPI de 0,93**. Se cerró el costo del proyecto con un desvío total del $\uparrow 7\%$ (USD 8.554), el cual está dentro de la tolerancia establecida en los criterios de aceptación.
- Se actualizaron las líneas base en función del la solicitud de cambio N°2, se construyó un espacio **Take Away**, representando un costo adicional de USD 4.350, el cual fue aprobado por el Directorio.
- Se utilizó parte de la Reserva de Contingencia debido a la materialización de un riesgo del proyecto (Solicitud de Cambio N° 1), para el cual estaba contemplado un uso de la reserva por 5 días y USD 6.000. De los cuales se utilizaron 3 días adicionales y USD 5.400.
- No se utilizó la Reserva de Gerencia.

al 30/08/2020 – Indicadores de Avance General



120 días desde el inicio del proyecto



	INFORME DE CIERRE	Código	RF-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/08/2020

Reporte de Avance al 30/08/2020 – Resumen por Entregables

Entregable	BAC	Sol. de Cambio	BAC2	EV	AC	Var. Costo	Var %
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	40.380	3.030	43.410	43.410	46.445	3.034	7%
DIRECCION DEL PROYECTO	10.620	-	10.620	10.620	11.242	622	6%
DISEÑO	1.925	1.040	2.965	2.965	3.149	184	6%
EJECUCION	2.240	280	2.520	2.520	2.696	176	7%
LEGALES	61.926	-	61.926	61.926	66.346	4.420	7%
RRHH	765	-	765	765	803	38	5%
Costo del Proyecto	117.856	4.350	122.206	122.206	130.681	8.475	7%
<i>Reserva de Contingencia</i>	<i>18.500</i>		<i>18.500</i>		<i>5.800</i>	<i>- 12.700</i>	<i>-69%</i>
Total Línea Base del Proyecto	136.356	4.350	140.706	122.206	136.481	- 4.225	-3%
<i>Reserva de Gerencia</i>	<i>13.636</i>		<i>13.636</i>		<i>-</i>	<i>- 13.636</i>	<i>-100%</i>
Presupuesto Total	149.992	4.350	154.342	122.206	136.481	- 17.861	-12%

	REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS	Código	LE-NC-001
		Versión	1.0
		Fecha	27/08/2020

NRO	CATEGORÍA	FECHA	AMENAZA/OPORTUNIDAD	DESCRIPCION	IMPACTO EN LOS OBJETIVOS	ACCIONES IMPLEMENTADAS	RESPONSABLE
L-01	CRONOGRAMA	26/8/2020	AMENAZA	Se dejó para ultimo momento la confección de los planos para la reforma.	Cronograma: Si bien se logró cumplir con el objetivo establecido se puso en riesgo la calidad de los mismos	Se utilizó un análisis de espina de pescado para determinar causas y se envió propuesta al directorio para una mejora (Ver CP-NC-001)	Responsable de A y D
L-02	PRESUPUESTO	25/4/2020	AMENAZA	Se estimaron mal los gastos de contrato	Costo: Desvío sobre presupuesto del 7%	Se estableció una plantilla base para la gestión de contratos, para que en futuros proyectos se tengan en cuenta los ítems básicos	Asistente Legales
L-03	COMUNICACIONES	23/8/2020	AMENAZA	Tiempo excesivo dedicado a reuniones	Tiempo: tiempo que podría destinarse a otras tareas Costo: esfuerzo destinado al costo por hora de los recursos que podría ahorrarse.	Se determinó que las reuniones con el equipo de trabajo se definirán en forma quincenal o a demanda	PM
L-04	COMUNICACIONES	26/5/2020	OPORTUNIDAD	Utilización de una nueva herramienta para confeccionar reportes	Tiempo: ahorro de tiempo en el manejo de la información Alcance: buena impresión de la gerencia		PM