



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Especialización en Dirección de Proyectos

Trabajo Final de Especialización

Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur
Palermo: diseño y ejecución del jardín y un nuevo espacio
gastronómico

ALUMNA: Szalai, Gabriela

FECHA: Septiembre 2020

TABLA DE CONTENIDO

1. Iniciación	1
Caso de negocio.....	1
1.1 Identificación de la empresa.....	2
1.1.1 Oportunidad de negocio.....	4
1.2 Información del negocio.....	5
1.2.1 Objetivo del proyecto.....	5
1.2.2 Estrategias del proyecto.....	6
1.3 Impacto esperado.....	6
1.3.1 Destinatarios del proyecto.....	7
1.3.2 Beneficiarios esperados.....	7
1.4 Conclusión.....	8
Acta de constitución.....	8
1.6 Propósito del proyecto.....	9
1.7 Descripción del proyecto y entregables.....	10
1.8 Principales Interesados.....	10
1.9 Supuestos.....	10
1.10 Restricciones.....	10
1.11 Priorización de objetivos.....	11
1.12 Tiempo estimado.....	11
1.13 Costos estimados.....	11
1.14 Roles y responsabilidades.....	12
2. Planificación.....	14
Plan de gestión del Alcance.....	15
2.1 Planificación de la Gestión del Alcance.....	15
2.2 Recopilación de Requisitos.....	15
2.3 Definición del alcance.....	16
2.4 Estructura de la EDT.....	17
2.5 Diccionario de la EDT.....	17
2.6 Controlar al alcance.....	17
2.7 Validación de los Entregables.....	17
Plan de gestión del Tiempo.....	19

2.8 Planificación de la Gestión del Tiempo.....	19
2.9 Definición de las Actividades.....	19
2.10 Establecimiento de las Secuencias de las Actividades.....	20
2.11 Estimación de los Recursos de las Actividades.....	20
2.12 Estimación de los Duración de las Actividades.....	20
2.13 Desarrollo del Cronograma.....	20
2.14 Control del Cronograma.....	21
Plan de gestión de Costos.....	22
2.15 Planificación de la Gestión de Costos.....	22
2.16 Estimación de Costos.....	22
2.17 Determinación del presupuesto.....	22
2.18 Control de Costos.....	22
Plan de gestión de Riesgos.....	24
2.19 Identificación de Riesgos.....	24
2.20 Análisis Cualitativo.....	24
2.21 Análisis Cuantitativo.....	24
2.22 Plan de respuesta.....	25
2.23 Control de riesgos.....	25
Plan de gestión de la Calidad.....	26
2.24 Política de Calidad.....	26
2.25 Planificación de la Gestión de Calidad.....	26
2.26 Aseguramiento de la Calidad.....	27
2.27 Realizar el Control de Calidad.....	28
Plan de Gestión de Cambios.....	29
2.28 Planificación de la Gestión de Cambios.....	29
2.29 Solicitud de Cambios.....	29
2.30 Comité de Control de Cambios.....	30
2.31 Cambios aprobados.....	30
2.32 Registro de cambios.....	30
Línea de Base del Alcance.....	32
2.33 Enunciado del Alcance.....	32
2.33.1 Alcance.....	32
2.33.2 Principales Entregables.....	32

2.33.3 Criterios de Aceptación.....	32
2.33.4 Exclusiones.....	32
2.33.5 Supuestos.....	33
2.33.6 Restricciones.....	33
2.34 EDT.....	33
2.35 Diccionario del EDT.....	36
Línea de Base de Tiempo.....	39
Línea de Base de Costos y Presupuesto del Proyecto.....	40
Organigrama (OBS).....	43
Análisis de Interesados.....	44
Recursos: Roles, Responsabilidades, Conocimientos y Habilidades.....	47
3. Ejecución y Control.....	50
Informe de Estado, Avance y Pronósticos.....	51
Solicitud de Cambio.....	54
4. Log (Registro) de Issues y Riesgos.....	58
Registro de Issues y Riesgos.....	59
Matriz de Riesgos.....	61
Análisis Cuantitativo de Riesgos.....	63
5. Entregables de Contratación.....	64
Matriz de Adquisiciones.....	65
Matriz de Selección de Proveedores.....	67
6. Cierre.....	68
Registro de Aceptación.....	69
Registro de Cierre.....	70
Registro de Lecciones Aprendidas.....	72

INICIACIÓN

Caso de negocio

Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo: diseño y ejecución del jardín y un nuevo espacio gastronómico.

1.1 Identificación de la empresa

“RS Arquitectura” es un estudio especializado en el diseño y arquitectura de espacios exteriores que brinda servicios de paisajismo y gestión integral de proyectos en terrazas y jardines.

La creación de este estudio responde a un cambio cultural que se verifica en el mundo y también en Buenos Aires, a partir del cual se pretende generar mayores espacios verdes en las ciudades para responder a distintos problemas ecológicos.

Por otro lado, se detectó que en décadas anteriores las terrazas eran grandes espacios olvidados en multitud de edificios, con lo cual surge la oportunidad de agregar valor en estas construcciones, a partir de un mayor aprovechamiento por metro cuadrado de estos espacios.

Al brindar un servicio especializado, el estudio puede invertir el tiempo necesario para investigar e implementar las últimas innovaciones tecnológicas al diseño de exteriores, de tal forma de responder al nuevo paradigma cultural e incrementar el valor del espacio sobre el que trabaja.

“RS Arquitectura” se encuentra ubicado en el barrio de Palermo, habiendo sido fundado por tres socios que llevan adelante sus proyectos, con el fin de brindar un servicio especializado tanto a constructoras como a clientes particulares.

VALORES DE “RS Arquitectura”

- **Compromiso:** cumplimiento de los resultados deseados considerando el impacto final que se generará para el cliente
- **Innovación:** búsqueda y utilización permanente de nuevas estrategias y tecnologías para la satisfacción de los nuevos retos afrontados
- **Excelencia:** implementación de prácticas sobresalientes en la gestión de la organización orientados al logro de resultados
- **Responsabilidad ambiental:** compromiso por el bienestar de nuestros clientes y nuestra comunidad, asegurando que un impacto positivo de nuestra actividad sobre el ambiente
- **Trabajo en equipo:** reconocimiento de los aportes individuales y colaboración mutua para la generación de sinergia y resultados superiores

VISIÓN DE “RS Arquitectura”

Ser el estudio de referencia a nivel nacional en el desarrollo de proyectos de diseño del paisaje, exteriores y terrazas verdes, a partir de la óptima utilización de las últimas innovaciones tecnológicas para la gestión eficaz del ambiente en cuanto a los recursos ecológicos y el aumento de los espacios verdes.

MISIÓN DE “RS Arquitectura”

Generar valor para distinto tipo de proyectos arquitectónicos en espacios exteriores, a partir de la combinación del diseño y la utilización de tecnologías innovadoras, con el fin de incrementar /fomentar un desarrollo sustentable.

FORTALEZA	ESTRATEGIA PARA APROVECHARLA
Escaso desarrollo de la arquitectura de exteriores de forma especializada en el país.	Generar un posicionamiento desde el marketing basado en esta diferenciación. Desarrollar soluciones únicas que otros estudios de arquitectura no dispongan de tiempo de desarrollar.
Estructura de costos fijos relativamente chica, efectiva para afrontar proyectos de distinta magnitud.	Mantener los procesos de diseño en la empresa, pero subcontratar los relacionados a la ejecución.
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA PARA APROVECHARLA
Cambio cultural en cuanto a la problemática ecológica	Generar una ventaja competitiva para el estudio brindando soluciones desde el diseño que puedan colaborar con la utilización eficiente de los recursos y el incremento de espacios verdes.
Incremento del valor del metro cuadrado, especialmente en la Ciudad de Buenos Aires, con la consiguiente necesidad de aprovechar espacios antes abandonados.	Proponer proyectos para revalorizar espacios sin utilización como jardines y terrazas en distintos edificios de la ciudad, con el fin de aumentar el precio de la propiedad del cliente.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA PARA SUPERARLA
Organigrama y procesos sin estandarizar	Implementación de sistemas de gestión de procesos y calidad, con el fin de documentar, rediseñar y controlar los procesos de la compañía.
Dificultad para acceder a los últimos avances tecnológicos dentro del país.	Importar la tecnología necesaria desde otros países.
AMENAZA	ESTRATEGIA PARA SUPERARLA
Situación económica volátil.	Realizar un análisis de riesgos para generar estrategias para mitigarlos.
Cambios tecnológicos acelerados	Actualización e investigación permanente.

1.1.1 Oportunidad de negocio

A partir de un estudio de mercado realizado para el estudio y diversas reuniones de sus arquitectos con la gerencia del hotel se detectó la necesidad de los accionistas de la cadena de mantener e incrementar el valor de sus activos. Dado que a partir de su modelo de negocios, la cadena es dueña de la propiedad es fundamental para ellos cuidar el valor inmobiliario del edificio.

Luego de conocer las instalaciones del Hotel, el estudio alertó a la gerencia sobre costo de oportunidad que implica mantener su terraza sin uso teniendo en cuenta que el precio promedio del metro cuadrado en este barrio se encuentra en el rango de los \$ 3400-4100 USD.

Por otro lado, la industria hotelera se está viendo afectada por el fortalecimiento creciente de los alquileres temporarios, los cuales le quitan muchos huéspedes, con un impacto negativo directo sobre sus ingresos. Por esta razón, es especialmente importante que el hotel tome una medida para mejorar su posicionamiento en el mercado y demostrar una oferta de valor importante, en cuanto a la relación calidad-precio.

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS PARA APROVECHARLAS
La mayor parte de los proyectos realizados por el estudio han sido de características similares o de mayor envergadura.	Posicionarnos en el mercado como la empresa con mayor experiencia en este tipo de proyectos.
0% de competencia directa, al ser el único estudio en la ciudad especializado en exteriores.	Posicionarnos en el mercado como la empresa con mayor experiencia en este tipo de proyectos.
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA PARA APROVECHARLA
Posibilidad de posicionar al estudio como un referente para otros proyectos dentro del ámbito hotelero.	Negociar con cliente el permiso para mostrar el trabajo realizado en la página web del estudio y/o el hotel.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS PARA SUPERARLAS
Los horarios en los que se puede trabajar son acotados por límites legales, pero además por la necesidad del hotel de no generar ruidos molestos para los huéspedes.	Establecer un cronograma de trabajo adecuado a esta necesidad.
Las comunicaciones por parte del hotel se gestionarán en mayor parte con el Gerente de Compras, quien se encuentra más orientado a los ahorros, que al valor que se generará con el proyecto.	Establecer un Plan de Comunicaciones que incluya reuniones mensuales con el Gerente General. Desarrollar un reporte que demuestre el impacto financiero positivo que tendrá el proyecto.
AMENAZA	ESTRATEGIA PARA SUPERARLA

Una cantidad excesiva de días de lluvia puede afectar al cronograma de actividades, dado que algunas tareas no se pueden realizar en estas condiciones climáticas.	Informar al cliente acerca de esta posibilidad. Realizar una reserva de contingencia en el cronograma.
--	--

1.2 Información del negocio

A continuación, se describen los aspectos del negocio a ser considerados en el planeamiento y ejecución del proyecto:

1.2.1 Objeto del proyecto

A partir del presente proyecto, el estudio “RS Arquitectura” llevará a cabo los procesos de diseño y ejecución necesarios para remodelar la terraza del Hotel CasaSur Palermo, actualmente en desuso, que incluirá un jardín con pileta y un nuevo espacio gastronómico.

Teniendo en consideración la descripción del proyecto, su análisis de entorno, y el marco de la empresa que lo desarrolla, se han formulado los siguientes Valores, Visión y Misión correspondientes al mismo.

VALORES DEL PROYECTO

- **Responsabilidad ambiental:** compromiso por el bienestar de nuestros clientes y nuestra comunidad, asegurando que un impacto positivo de nuestra actividad sobre el ambiente
- **Orientación al cliente:** enfoque a la satisfacción del cliente
- **Orientación a resultados:** compromiso con los objetivos del cliente
- **Profesionalismo:** calificación y especialización de los recursos humanos para llevar adelante la tarea

VISIÓN DEL PROYECTO

Mantener nuestro liderazgo en arquitectura de espacios verdes mediante la remodelación de la terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo según criterios sustentables y a partir de la utilización de las últimas innovaciones tecnológicas en la materia.

MISIÓN DEL PROYECTO

Incrementar el valor inmobiliario del Hotel CasaSur Palermo y su posicionamiento en el mercado, a través de la remodelación de su terraza en desuso, a través de nuestro conocimiento especializado y experiencia en arquitectura de exteriores y la combinación del diseño con las tecnologías más innovadoras en la materia.

1.2.2 Estrategias del proyecto

Estrategia Comercial

Mantener nuestro posicionamiento como el estudio de arquitectura con mayor conocimiento y experiencia en el diseño y ejecución de proyectos en terrazas y exteriores, diferenciándonos a través de nuestro liderazgo en innovaciones tecnológicas y compromiso con el medio ambiente.

Estrategia Financiera

Con el fin de mantener la confianza de clientes, acreedores, accionistas y contratistas, el estudio financiará sus proyectos a través de una estructura de apalancamiento relativamente baja, tomando préstamos únicamente para cubrir la parte inicial de los mismos, y coordinando pagos regulares por parte del cliente contra certificados de avance de obra.

Estrategia Productiva

Los procesos relacionados con el diseño se llevarán cabo por el estudio, en función de las características de la terraza y los requerimientos del cliente. Los procesos relacionados a la ejecución estarán a cargo del estudio, que para mantener su flexibilidad operativa no dispone de la estructura necesaria para llevarlos a cabo por sí mismo, por lo cual procederá la subcontratación de los distintos servicios que se requerirán en esta etapa, asegurando una adecuada selección de proveedores.

1.3 Impacto esperado

A partir de la remodelación de la terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo, se espera obtener el siguiente impacto:

- Aumento del valor del m2 del edificio (5%)
- Aprovechamiento de los 216m2 de espacio sin uso de la terraza que implican en estas condiciones un costo de oportunidad desaprovechado de alrededor de USD 810.000 (\$3750 USD x 216m2).
- Incremento de la tarifa por noche en un 10%
- Posibilidad de aumentar las estrellas del hotel en un futuro debido a los amenities.
- Atracción de un mayor número de huéspedes al hotel (20%).
- Mejorar el posicionamiento del hotel al demostrar su compromiso con el medio ambiente.
- Beneficios impositivos (ej. Ley 4428, que prevé rebajas de hasta un 20% de descuento en el ABL que se paga por los espacios communes a aquellos edificios que dispongan de terrazas verdes).
- Reducción en el consumo de energía eléctrica (10%).
- Posibilidad de generar una nueva fuente de ingresos a partir de la posterior apertura del espacio gastronómico en la terraza.

1.3.1 Destinatarios del proyecto

Los destinatarios del proyecto serán los accionistas de la cadena hotelera quienes se verán beneficiados por el incremento del valor inmobiliario del hotel, un mejor posicionamiento en relación a competidores directos e indirectos y una gestión más eficiente de sus recursos.

1.3.2 Beneficios esperados

Flujo de Fondos

Flujo de Fondos	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Totales
Inversión Inicial (\$)	\$ (200.000,00)							\$ (200.000,00)
Ventas		\$ 500.000,00	\$ 750.000,00	\$ 750.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 750.000,00	\$ 1.625.000,00	\$ 5.500.000,00
Costo de Ventas		\$ (293.900,00)	\$ (276.050,00)	\$ (208.200,00)	\$ (764.200,00)	\$ (541.700,00)	\$ (1.641.350,00)	\$ (3.725.400,00)
Gastos Operativos		\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (913.500,00)
Variación de Capital de Trabajo	\$ (50.000,00)						\$ 50.000,00	
Impuesto a las Ganancias			\$ (112.595,00)	\$ (136.342,50)	\$ (72.992,50)	\$ (19.617,50)	\$ -	\$ (341.547,50)
FF neto de la Inversión	\$ (250.000,00)	\$ 53.850,00	\$ 209.105,00	\$ 253.207,50	\$ 135.557,50	\$ 36.432,50	\$ (118.600,00)	\$ 319.552,50
Cuadro de Resultados								
Ventas		\$ 500.000,00	\$ 750.000,00	\$ 750.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 750.000,00	\$ 1.625.000,00	\$ 5.500.000,00
Costo de Ventas		\$ (293.900,00)	\$ (276.050,00)	\$ (208.200,00)	\$ (764.200,00)	\$ (541.700,00)	\$ (1.641.350,00)	\$ (3.725.400,00)
Gastos Operativos		\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (152.250,00)	\$ (913.500,00)
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado antes Impuestos		\$ 53.850,00	\$ 321.700,00	\$ 389.550,00	\$ 208.550,00	\$ 56.050,00	\$ (168.600,00)	\$ 861.100,00
Impuesto a las Ganancias			\$ (112.595,00)	\$ (136.342,50)	\$ (72.992,50)	\$ (19.617,50)	\$ -	\$ (341.547,50)
Resultado neto inversión		\$ 53.850,00	\$ 209.105,00	\$ 253.207,50	\$ 135.557,50	\$ 36.432,50	\$ (168.600,00)	\$ 519.552,50

Costo Ko	16%
VAN (16%)	\$270.640
TIR	48.57%
Coefficiente sobre Inversión Inicial	3.6
Relación Costo Beneficio	2.6

- VAN. Luego de traer al presente el valor de los excedentes de fondos que dejará el proyecto en cada período, se determinó que el valor actual neto del proyecto es de \$270.640. La tasa de descuento que se utilizó fue del 16%. Dado que el VAN es positivo, consideramos que el proyecto es viable.

- TIR. El cálculo de la Tasa Interna de Retorno dio como resultado un 48.57%, que es mayor que la tasa de costo de capital (16%), con lo cual el proyecto resulta aceptable.
- El cálculo de coeficientes auxiliares como el coeficiente sobre la inversión inicial y la relación costo-beneficio dieron mayores a cero, con lo cual reconfirmamos la viabilidad de la alternativa.

1.4 Conclusión

Teniendo en cuenta lo expuesto, consideramos que el proyecto propuesto es viable y recomendamos su ejecución, ya que permitirá la generación de valor para el estudio de arquitectura en un mediano plazo, a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. En armonía con nuestra misión, generaremos una ventaja competitiva para nuestro cliente, a través del diseño y ejecución de una terraza verde y un espacio para la gastronomía, combinando del diseño y la utilización de tecnologías innovadoras, con el fin de fomentar un desarrollo sustentable.

Control de Cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	11/10/2019

Acta de Constitución

Empresa:	RS Arquitectura
Proyecto:	Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo (RTCS)
Fecha de preparación:	14 de octubre de 2019
Preparado por:	Gabriela Szalai
Modificado por:	N/A
Aprobado por:	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo
Cliente:	Hotel CasaSur Palermo
Sponsor:	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo
Gerente del Proyecto:	Gabriela Szalai

1.5 Propósito del Proyecto

A partir de un estudio de mercado realizado para el estudio y diversas reuniones de sus arquitectos con la gerencia del hotel se detectó la necesidad de los accionistas de la cadena de mantener e incrementar el valor de sus activos. Dado que a partir de su modelo de negocios, la cadena es dueña de la propiedad es fundamental para ellos cuidar el valor inmobiliario del edificio.

Luego de conocer las instalaciones del Hotel, el estudio alertó a la gerencia sobre costo de oportunidad que implica mantener su terraza sin uso teniendo en cuenta que el precio promedio del metro cuadrado en este barrio se encuentra en el rango de los \$ 3400-4100 USD.

Por otro lado, la industria hotelera se está viendo afectada por el fortalecimiento creciente de los alquileres temporarios, los cuales le quitan muchos huéspedes, con un impacto negativo directo sobre sus ingresos. Por esta razón, es especialmente importante que el hotel tome una medida para mejorar su posicionamiento en el mercado y demostrar una oferta de valor importante, en cuanto a la relación calidad-precio de sus servicios.

A partir de la ejecución del presente proyecto, se espera obtener el siguiente impacto:

- Aumento del valor del m2 del edificio (5%)
- Aprovechamiento de los 216m2 de espacio sin uso de la terraza que implican en estas condiciones un costo de oportunidad desaprovechado de alrededor de USD 810.000 (\$3750 USD x 216m2).
- Incremento de la tarifa por noche en un 10%
- Posibilidad de aumentar las estrellas del hotel en un futuro debido a los amenities.
- Atracción de un mayor número de huéspedes al hotel (20%).
- Mejorar el posicionamiento del hotel al demostrar su compromiso con el medio ambiente.
- Beneficios impositivos (ej. Ley 4428, que prevé rebajas de hasta un 20% de descuento en el ABL que se paga por los espacios communes a aquellos edificios que dispongan de terrazas verdes).
- Reducción en el consumo de energía eléctrica (10%).

Posibilidad de generar una nueva fuente de ingresos a partir de la posterior apertura del espacio gastronómico en la terraza.

1.6 Descripción del Proyecto y Entregables

El entregable principal del proyecto será la terraza del hotel remodelada, incluyendo un jardín y un espacio a ser destinado a la gastronomía. Para ello se incluyen desde el proyecto los siguientes entregables:

- los planes de gestión del proyecto debidamente aprobados
- las líneas base de alcance, costos y tiempos debidamente aprobadas
- los planos finales del diseño de la obra
- las habilitaciones de obra necesarias para la ejecución de los trabajos
- el espacio gastronómico en condiciones para ser utilizado, el mobiliario, el paisajismo plantado, instalaciones eléctricas y sanitarias en funcionamiento y la domótica instalada
- reporte de cierre

EXCLUSIONES:

- la habilitación y puesta en marcha del espacio gastronómico
- el mantenimiento del jardín y la domótica
- la promoción y publicidad de las reformas
- la administración del nuevo espacio (consorcio, mantenimiento, etc).
- impuestos que se generen a partir de la construcción e inauguración del nuevo espacio

1.7 Principales Interesados

- Accionistas de la cadena hotelera
- Gerente del hotel (Sponsor del proyecto)
- Empleados del hotel.
- Huéspedes del hotel.
- Vecinos del hotel.
- Competidores del hotel.
- Proveedores del hotel.
- Socios y empleados del estudio de arquitectura.
- Proveedores del proyecto
- Entes aprobadores de habilitaciones

1.8 Supuestos

- Contexto económico. Se estima que las variables económicas se mantendrán relativamente estables – ajustándose a las tendencias estimadas - en el corto plazo, permitiendo asegurar la rentabilidad del proyecto.
- Contexto legal. La normativa vigente no sufrirá cambios que afecten nuestros procesos y costos.
- Contexto tecnológico. Se estima que no se instalarán en el mercado nuevas tecnologías que modifiquen radicalmente la forma de diseñar y construir.

1.9 Restricciones

- Promedio de precipitaciones de 15% para los meses en los que se llevarán a cabo tareas de construcción (febrero-junio). En estos días no se podrá trabajar.

- Acceso para la carga y descarga de materiales: el hotel cuenta con dos ascensores de carga. La gerencia brinda acceso al uso de uno solo de ellos para el proyecto, ya que el otro es necesario para las actividades diarias que lleva a cabo el personal del hotel (limpieza, gastronomía, mantenimiento general, etc.).
- Horarios: los horarios de trabajo se verán limitados debido a la necesidad de asegurar el descanso de los huéspedes, por lo cual se podrán realizar obra solamente de 9.30 a 17.30 hs.

1.10 Priorización de objetivos

Objetivo	Prioridad	Justificación
Alcance	Es conveniente cumplir	Se pueden modificar algunos entregables, siempre que se remodele y ponga en valor la terraza
Costo	Se debe cumplir	El Sponsor no obtendrá mayores recursos para el proyecto por parte de los accionistas del hotel
Tiempo	Se acepta el resultado	Es posible retrasar la finalización del proyecto

1.11 Tiempo estimado

El proyecto se desarrollará en un período de 6 meses.

Cronograma de Hitos Principales:

Hito	Finalización
Diseño y Aprobación de Planos	29/01/2021
Adquisiciones y Contrataciones	12/02/2021
Ejecución de las Obras	18/06/2021
Actividades de Cierre	30/06/2021

1.12 Costos estimados

COSTOS		
Adquisiciones	Domótica	\$ 400.000,00
	Plantas	\$ 180.000,00
	Artefactos	\$ 200.000,00
	Mobiliario	\$ 450.000,00
	Contratación Albañilería	\$ 890.750,00

	Contratación Trabajo en Seco	\$ 237.800,00
	Contratación Herrería	\$ 379.800,00
	Contratación Electricistas	\$ 565.500,00
	Contratación Plomería	\$ 193.550,00
	Contratación Pinturería	\$ 228.000,00
	Gastos Operativos(Sueldos y Seguros)	\$ 950.754,00
	Total	\$ 4.676.154,00
	Reserva de Contingencia	\$ 494.000,00
	Reserva de Gestión	\$ 552.604,00
	Presupuesto Estimado Inicial	\$5.722.758,00

1.13 Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad	Firmas
Sponsor	- Asegurar que los objetivos del proyecto estén alineados con los objetivos de negocio - Aprobar Acta de Constitución del proyecto - Aprobar el Plan de Gestión del proyecto - Aprobar entregables del proyecto - Aprobar peticiones de cambio - Designar Director del Proyecto	
Director del Proyecto	-Monitorear y presentar informes sobre la ejecución del proyecto - Asignación de los recursos -Aprobar peticiones de cambio - Administración efectiva de las Comunicaciones con todos los involucrados en el proyecto	
Arquitecto asignado al proyecto	- Diseñar los planos en función de los requisitos del Cliente	
Director de Obra	- Asegurar la ejecución efectiva de los planos - Organizar el trabajo de los distintos gremios según el Calendario de Obra	
Gerente de Compras	- Gestionar las adquisiciones del proyecto	

A partir del presente documento formalmente el rol de Gerente del Proyecto a Gabriela Szalai.

Firma del Sponsor del Proyecto:

Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	14/10/2019

Acta de Constitución
Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo

01	Reserva Contingencia	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/01/2020
----	----------------------	-----------------	---	------------

PLANIFICACIÓN

Plan de Gestión del Alcance

2.1. Planificación de la Gestión del Alcance

El presente documento es el resultado de las reuniones llevadas a cabo por los miembros del proyecto, quienes a partir del Acta de Constitución del Proyecto, Factores Ambientales de la Empresa y los Activos de los Procesos de la Organización, definieron los métodos y documentos que se utilizarán para la efectiva gestión del alcance, tal como se describe en los siguientes puntos.

En la Gestión del Alcance se incluye todo aquello (y solamente aquello) que debe llevarse a cabo para que el completar el proyecto de forma exitosa, con el fin de definir y controlar lo que se incluye y lo que no en el proyecto.

Se debe diferenciar el término alcance en cuanto se refiera a "Producto" o "Proyecto":

- Alcance del producto. Las características y funciones que definen un producto, servicio o resultado.
- Alcance del proyecto. El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas.

2.2. Recopilación de Requisitos

A través de este proceso, definiremos y documentaremos las necesidades y expectativas de los interesados para determinar y cumplir los objetivos del proyecto.

Una vez identificados los requisitos se volcarán en la siguiente tabla:

REQUISITOS	
Del negocio	Descripción:
	Estado: en elaboración/en revisión/aprobado/rechazado Complejidad: alta/normal/baja Obligatoriedad: mandatoria/importante/deseable Orden de Prioridad: urgente, alta, normal, baja Tipo: funcional, técnico, de seguridad, de usabilidad, estético, legal, otro Versión:
De los interesados	Descripción:
	Estado: en elaboración/en revisión/aprobado/rechazado Complejidad: alta/normal/baja Obligatoriedad: mandatoria/importante/deseable Orden de Prioridad: urgente, alta, normal, baja Tipo: funcional, técnico, de seguridad, de usabilidad, estético, legal, otro Versión:
De la solución	Descripción:

	Estado: en elaboración/en revisión/aprobado/rechazado Complejidad: alta/normal/baja Obligatoriedad: mandatoria/importante/deseable Orden de Prioridad: urgente, alta, normal, baja Tipo: funcional, técnico, de seguridad, de usabilidad, estético, legal, otro Versión:
Del proyecto	Descripción:
	Estado: en elaboración/en revisión/aprobado/rechazado Complejidad: alta/normal/baja Obligatoriedad: mandatoria/importante/deseable Orden de Prioridad: urgente, alta, normal, baja Tipo: funcional, técnico, de seguridad, de usabilidad, estético, legal, otro Versión:
De calidad	Descripción:
	Estado: en elaboración/en revisión/aprobado/rechazado Complejidad: alta/normal/baja Obligatoriedad: mandatoria/importante/deseable Orden de Prioridad: urgente, alta, normal, baja Tipo: funcional, técnico, de seguridad, de usabilidad, estético, legal, otro Versión:

2.3. Definición del Alcance

A partir de este proceso, se elaborará una descripción detallada del proyecto y el producto, en base a los entregables principales, supuestos y restricciones que se han documentado en el inicio del proyecto, generando como resultado el **Enunciado del Alcance del Proyecto**. Este documento incluirá los siguientes puntos:

- Descripción del alcance
- Criterios de aceptación
- Entregables principales
- Exclusiones del proyecto
- Supuestos
- Restricciones

2.4. Estructura de la EDT

Dado el alcance del proyecto, se procederá a establecer los paquetes de trabajo necesarios para lograr dicho entregable. Para llevar adelante esta técnica de desglose participará todo el equipo del proyecto, obteniéndose como resultado un diagrama de árbol con los entregables de cada nivel.

Le EDT deberá tener los niveles necesarios como para poder definir un responsable, una fecha de inicio y de fin y un presupuesto para cada tarea, preferentemente no más de 5 o 6 niveles.

2.5. Diccionario de la EDT

En este documento se describe el contenido de cada componente, a partir la utilización de este formato:

CÓDIGO E IDENTIFICACIÓN DEL ENTREGABLE

Descripción:

Documentación de Entrada:

Documentación de Salida:

Áreas:

Responsable:

Plazos:

2.6. Controlar al alcance

Controlar el Alcance es el proceso por el que se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.

Para el monitoreo del alcance, el PM presentará el Estado del Proyecto incluyendo el avance real contra el avance planificado, así como el porcentaje de avance planificado contra el porcentaje de avance real.

El avance se podrá monitorear a partir de la aprobación de los planos, la adjudicación de los contratos a los proveedores seleccionado, los certificados de avance de obra y finalmente por la aprobación de las actividades de cierre.

2.7. Validación de los Entregables

A través de este proceso, formalizaremos la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

Los entregables se considerarán aceptados según se indica en la tabla siguiente:

Entregable	Aceptado
Planes de gestión del proyecto	Firma del Sponsor
Líneas base de alcance, costos y tiempos	Firma del Sponsor
Planos finales del diseño de la obra	Firma del Arquitecto y Sponsor
Habilitaciones de obra	Firma del organismo habilitante
Espacio gastronómico en condiciones para ser utilizado, el mobiliario, el paisajismo plantado, instalaciones eléctricas y sanitarias en funcionamiento, la pileta finalizada y la domótica instalada	Certificado de fin de obra firmado por el Arquitecto y Sponsor
Reporte de cierre	Firma del Sponsor

Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/12/2019

Plan de Gestión del Tiempo

2.8. Planificación de la Gestión del Tiempo

El presente documento es el resultado de las reuniones llevadas a cabo por los miembros del proyecto, quienes a partir del Acta de Constitución del Proyecto, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización, definieron los métodos y documentos que se utilizarán para la efectiva gestión del cronograma, tal como se describe en los siguientes puntos.

2.9. Definición de las Actividades

Se procederá a identificar y documentar las acciones necesarias para generar los entregables del proyecto. Para ello, se desagregarán los Paquetes de Trabajo de la EDT en elementos menores – las actividades -, que representan el trabajo requerido para ser entregado.

La definición de actividades se llevará a cabo a partir de la técnica de planificación gradual, es decir, se elaborará de manera progresiva en base a una técnica iterativa.

En este paso se desarrollarán 3 registros que se volcarán en los cuadros que se muestran a continuación: el listado de actividades, el listado de hitos y los atributos de las actividades.

Listado de Actividades

<u>Código</u>	<u>Actividad</u>	<u>Hito (Sí/No)</u>

Listado de Hitos

<u>Código</u>	<u>Hito</u>	<u>Fecha</u>

Atributos de las Actividades

Código	
Actividad	
Responsable	
Actividad Predecesora	
Actividad Sucesora	
Aplicación Retrasos/Adelantos	
Requisitos de Recursos	

2.10. Establecimiento de las Secuencias de las Actividades

El establecimiento de la secuencia de las actividades implica la identificación y documentación de las relaciones lógicas entre las actividades del cronograma.

La técnica a utilizar para determinar las secuencias de las actividades será el Método de Diagramación por Precedencia, en el cual representaremos las actividades mediante nodos que uniremos con flechas que mostrarán sus relaciones y dependencias.

2.11. Estimación de los Recursos de las Actividades

En este paso, se procederá a determinar cuáles son los recursos y qué cantidad de ellos serán necesarios para llevar adelante las actividades del proyecto.

Se consultará el Calendario de Recursos del proyecto para identificar cuándo y cuánto tiempo estarán disponibles los recursos identificados.

2.12. Estimación de la Duración de las Actividades

A partir de este proceso se estimará la cantidad de tiempo necesario para completar las actividades con los recursos estimados. Utilizaremos el Método de Estimación por Analogía, ya que el estudio dispone de información de proyectos similares ejecutados con anterioridad.

Se incluirá a su vez una reserva de contingencia que se destinará a los riesgos identificados para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación y que son susceptibles de afectar al proyecto. Dichos riesgos se cuantifican a partir del Registro de Riesgos.

Reserva de Contingencia	
-------------------------	--

2.13. Desarrollo del Cronograma

Una vez definidas las actividades, plazo de ejecución, necesidad y restricciones de recursos, procederemos a la creación del cronograma del proyecto y definiremos su duración, a partir de la utilización del software Microsoft Project. Los recursos asignados a cada tarea en función de la disponibilidad y restricciones, determinará el tiempo que tardará en ejecutarse cada paquete de trabajo, obteniendo un modelo con las fechas planificadas de inicio a fin.

Feridos:

Nacionales: No se tendrá en cuenta el calendario de feriados nacionales para la ejecución del cronograma, aunque sí para la determinación de los costos, dado que la hora de trabajo en dichos días se paga al 200%.

Internacionales: Se tendrá en cuenta el calendario de feriados nacionales para la ejecución del cronograma. Si bien la cadena hotelera es internacional, las decisiones y tareas a desarrollar no requieren de participación de agentes de otros países una vez iniciado el proyecto, por lo cual se desestimarán feriados internacionales para la planificación.

El cronograma se basará en días laborales extendidos de 9 a 18hs de lunes a viernes.

2.14. Control del Cronograma

A través de este proceso se da seguimiento al grado de ejecución del cronograma del proyecto, con el fin de determinar el estado actual del cronograma e identificar factores que generan cambios. A partir de la identificación y cuantificación de los cambios que se suceden en el proyecto, se generan solicitudes de cambio, según el proceso “Control Integrado del Cambios” del Plan de Gestión de la Integración.

Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	27/12/2019

Plan de Gestión de Costos

2.15. Planificación de la Gestión de Costos

El presente documento es el resultado de las reuniones llevadas a cabo por los miembros del proyecto, quienes a partir del Acta de Constitución del Proyecto, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización, definieron métodos y documentos que se utilizarán para la efectiva gestión de los costos, tal como se describe en los siguientes puntos.

2.16. Estimación de Costos

Desarrollaremos una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. Para ello partiremos como base de la estimación de recursos (Tiempos) hecho anteriormente, calculando un costo para cada paquete de trabajo.

Dadas las características del proyecto y la información y especialistas con los que cuenta el estudio de arquitectura, la técnica que se utilizará para llevar adelante esta estimación será la estimación análoga (top-down). El estudio cuenta con experiencia en proyectos similares y el costo de la información es menor en comparación a otras metodologías. Es conveniente además dado que el grado de incertidumbre del proyecto es medio a bajo.

2.17. Determinación del Presupuesto

A partir de la sumatoria de los costos estimados de los paquetes de trabajo y de la reserva de contingencia se establecerá una línea base de costo que deberá ser aprobado por el Sponsor para constituir los fondos autorizados para la ejecución del proyecto. Las mediciones de desempeño de costos se realizarán contra el presupuesto autorizado.

La reserva de contingencia se destinará a los riesgos identificados para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación y que son susceptibles de afectar al proyecto. Dichos riesgos se cuantifican a partir del Registro de Riesgos.

La línea base de costos quedará compuesta entonces por la sumatoria de los costos de los paquetes de trabajo y la reserva de contingencia.

Para determinar el presupuesto del proyecto, se sumará también la Reserva de Gestión, con destino al tratamiento de riesgos no identificados y que requerirán aprobación del Sponsor en caso de ser necesaria su utilización. En base a proyectos anteriores, la Reserva de Gestión se constituirá con un 10% de los costos del proyecto.

2.18. Control de Costos

A través de este proceso, monitorearemos el proyecto para definir si el presupuesto debe modificarse y gestionar cambios en la línea base de costo. Este monitoreo se realizará a través de la comparación entre el uso de los fondos del proyecto y el trabajo real generado. Cualquier modificación que deba realizarse con respecto al presupuesto autorizado debe aprobarse según el Plan de Gestión de Cambios.

Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	27/12/2019

Plan de Gestión de Riesgos

2.19. Identificación de Riesgos

A partir del Plan de Gestión del Proyecto, el Acta de Constitución, el registro de interesados, y la evaluación de documentación perteneciente a la organización referente a proyectos anteriores, los miembros del proyecto deberán reunirse para lograr la identificación de los riesgos del proyecto, con el fin de reducir la incertidumbre al máximo, para responder de la mejor manera y proteger el Proyecto de hechos inesperados que pueden maximizar costos, afectar el cronograma y alcance.

Se realizará el Registro de los Riesgos e Incidentes identificados estableciendo una categoría para cada uno, dentro de las establecidas a continuación:



Los incidentes son aquellos riesgos que han llegado a materializarse.

2.20. Análisis Cualitativo

Para el análisis cualitativo se empleará la evaluación y combinación de la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada evento de riesgo, reflejando los resultados en la Matriz de Probabilidad – Impacto. A partir de esta se podrá otorgar prioridades a los riesgos de acuerdo a su efecto sobre el proyecto. Se utiliza para asignar calificaciones de riesgo Alto / Medio / Bajo, para generar un Plan de Respuestas, según la siguiente escala:

ESCALA DE PROBABILIDAD E IMPACTO		
PROBABILIDAD	0 = 0 probabilidad 1 = certeza	
IMPACTO	ALTO	0,7 - 0,9
	MEDIO	0,4 - 0,6
	BAJO	0,1 - 0,3

2.21. Análisis Cuantitativo

Para el análisis cuantitativo utilizaremos la técnica de Valor Monetario Esperado, mediante las probabilidades de ocurrencia de los 5 riesgos con mayor impacto para el proyecto, multiplicado por el valor de cada evento obtenido del juicio de expertos (estimación análoga).

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO DEL COSTO	CONTINGENCIA DE RIESGO
			\$ -
			\$ -
TOTAL RESERVA DE CONTINGENCIA		\$ -	\$ -

2.22. Plan de Respuesta

Se plantearán las siguientes estrategias como respuesta y se incluirán con su descripción a la Matriz de Riesgos, y de ser necesario se modificará el Plan de Gestión del Proyecto o se emplearán las Reservas de Contingencia.

Riesgos Positivos	Riesgos Negativos
Explotar	Evitar
Compartir	Transferir
Mejorar	Mitigar
Aceptar	Aceptar

2.23. Control de Riesgos

El Control y Seguimiento de Riesgos se llevará a cabo mediante la utilización de las técnicas de reevaluación, auditorías, análisis de variación y tendencias de riesgos. De acuerdo a los resultados, y a través del Control Integrado de los Cambios se actualizarán los registros y el Plan de Respuesta de riesgos, así como también se evaluará la posibilidad de modificar la Reservas de Contingencias.

Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	27/12/2019

Plan de Gestión de la Calidad

2.24. Política de Calidad

A través de este proyecto se llevarán a cabo los procesos de diseño y ejecución necesarios para remodelar la terraza del Hotel CasaSur Palermo, para incrementar su valor inmobiliario y posicionamiento en el mercado, manteniendo un permanente compromiso con el ambiente, una clara orientación al cliente y los resultados, así como el profesionalismo de los miembros del equipo.

Para ello, el Sponsor, PM y todo el equipo del proyecto se comprometen a cumplir con los requisitos aplicables y perseverar en la mejora continua a través de su plan de gestión de calidad.

2.25. Planificación de la Gestión de Calidad

A partir de las líneas base de alcance, cronograma y costos, el registro de interesados y el registro de riesgos se definen los requisitos de calidad para el proyecto y el producto, y se documenta el modo en que se demostrará su cumplimiento.

La calidad del proyecto se monitoreará a partir de la siguiente Matriz de Métricas de la Calidad:

#		Objetivo			Mes #N	Mes #N+1	Responsable	Cierre
		Sí / >90%	90-70%/en proceso	<70% / No	Resultado	Resultado		
	Compromiso del Equipo del Proyecto con la Calidad							
1	Son los problemas de calidad comunicados al equipo regularmente (al menos mensualmente)?							
2	Es revisada esta Matriz de Calidad al menos mensualmente?							
	Gestión de la Calidad							
3	Número de auditorías efectuadas vs auditorías planeadas							
4	Solicitudes de Cambio Detectadas vs Documentadas							
5	Son las aprobaciones firmadas por la autoridad asignada para ello?							
	Entregables							
6	Planes de gestión del proyecto existentes vs aprobados							
7	Líneas Base creadas vs aprobadas							
8	Planos diseñados vs Planos aprobados							
9	Avance real del proyecto vs Proyectado							
	Proveedores							
10	Están los proveedores cumpliendo con sus obligaciones contractuales?							

11	Están los proveedores cumpliendo con sus obligaciones en tiempo?							
12	Existe un proceso para evaluar proveedores?							
13	Hay retrabajos?							
	Mejora Continua							
14	Se documenta el desempeño de calidad y se comunica de forma regular al equipo y proveedores?							
15	Utiliza el equipo información de otros proyectos (ej. Log de lecciones aprendidas) para anticipar problemas?							

En función del resultado obtenido para cada objetivo el PM tomará una acción diferente según se indica a continuación:

	Objetivo		
	Sí / >90%	90-70%/en proceso	<70% / No
Acción a tomar	Aceptable.	Monitorear.	Abrir No Conformidad.

Las No Conformidades y Observaciones generan un nuevo registro que el PM debe completar según el siguiente formato:

Proyecto:	RTCS
Tipo de Hallazgo:	Observación/No Conformidad/Otros
Conducta a seguir:	Monitorear/Acción Preventiva/Acción Correctiva
Número:	(ej. AP#1/AC#4)
Fecha de Apertura:	
Abierto por:	
Responsable:	
Acciones tomadas:	
Fecha de Cierre:	

2.26. Aseguramiento de la Calidad

A través de este proceso, se auditan los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad según el siguiente esquema:

Origen	Frecuencia	Responsable
Monitoreo permanente	Permanente	Todo el Equipo
Auditorías de Calidad	Mensual	PM

Se efectuará una auditoría mensual. Los resultados de las auditorías se volcarán al **Registro de Auditorías**:

Mes	Hallazgo	No Conformidad/Observación	Acción Preventiva/Acción Correctiva	Comentarios	Responsable	Cierre
1						
2						
3						
4						
5						
6						
...						

Se pueden recomendar cambios en los procesos y documentos del proyecto a través del Control Integrado de Cambios.

2.27. Realizar el Control de Calidad

A través de este proceso se monitorean y registran los resultados del proyecto –tanto de los entregables como los propios de la dirección del proyecto - con el fin de evaluar su desempeño y cumplimiento con los requisitos de calidad. Estas mediciones se realizan contra los parámetros establecidos en la Matriz de Métricas de la Calidad y donde se realiza un registro mensual. Los resultados se envían al proceso “Aseguramiento de la Calidad”.

A partir de los hallazgos de este proceso también se pueden recomendar cambios en los procesos y documentos del proyecto a través del Control Integrado de Cambios.

Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	30/12/2019

Plan de Gestión de Cambios

2.28. Planificación de la Gestión de Cambios

Durante el transcurso del proyecto, cualquiera de los interesados puede identificar la necesidad de realizar cambios en el mismo. A partir de este documento, se define el procedimiento a seguir en dichos casos con el fin de analizar las solicitudes de cambio de forma rápida, gestionar y documentar los cambios, evaluar su impacto y coordinarlos a través de todo el proyecto.

2.29. Solicitud de Cambio

Cuando alguno de los interesados del proyecto detecte la necesidad de generar una solicitud de cambio se lo debe informar al PM, de tal forma de que éste la vuelque en el formulario "Solicitud de Cambio".

Formulario Solicitud de Cambio

Nombre del proyecto			
Número de la Solicitud de Cambio			
Tipo de Cambio	Alcance/Presupuesto/Cronograma		
Identificado por		Fecha	
Prioridad	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	Status	☐ Identificado ☐ Aprobado ☐ Rechazado
Anexos	Si/No	Dependencias	

Descripción de la Solicitud de Cambio
Razones para el Cambio
Impacto en la Línea Base de Alcance

Impacto en la Línea Base de Costos			
• •			
Impacto en Línea Base de Tiempos			
• •			
Beneficios del Cambio			
• •			
Revisado por		Fecha de Revisión	
Aprobado por		Fecha de Aprobación	

2.30. Comité de Control de Cambios

El Comité de Control de Cambios, integrado por el PM y el Arquitecto, tiene la función de analizar las solicitudes de cambio que se vayan generando. Luego de evaluar las solicitudes y analizar su impacto en el proyecto, procederán a su aprobación o rechazo.

Se requerirá aprobación del sponsor solamente en los casos en que sea necesario solicitar la utilización de la reserva de gestión.

2.31. Cambios aprobados

A partir de las Solicitudes de Cambio aprobadas, el PM procederá gestionar las acciones necesarias para llevar adelante los cambios, manteniendo la integridad de las líneas base y actualizando la documentación del proyecto.

Dado el alcance del proyecto, se procederá a establecer los paquetes de trabajo necesarios para lograr dicho entregable. Para llevar adelante esta técnica de desglose participará todo el equipo del proyecto, obteniéndose como resultado un diagrama de árbol con los entregables de cada nivel.

Le EDT deberá tener los niveles necesarios como para poder definir un responsable, una fecha de inicio y de fin y un presupuesto para cada tarea, preferentemente no más de 5 o 6 niveles para aumentar la efectividad de esta herramienta de comunicación.

2.32. Registro de Cambios

El PM documentará todas las Solicitudes de Cambio y generará un Registro en el que se incluirán tanto las solicitudes aprobadas como las rechazadas:

Registro de Cambios

Nro. De Solicitud de Cambio:	Iniciada por	Fecha	Aprobada/Rechazada	Estado

Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/12/2019

Línea de base del Alcance

2.33. Enunciado del Alcance

2.33.1 Alcance

El alcance del proyecto por el cual se logrará este resultado abarca los procesos propios de dirección de proyectos con una definición de los requerimientos según las necesidades del cliente, a partir de la cual se realizará la planeación del proyecto para dar inicio al diseño de la terraza, el proceso de adquisiciones y contrataciones, la ejecución de la obra en sí y la dirección de obra.

A través de las obras desarrolladas se ejecutará la remodelación de la terraza de 216m² del hotel, instalando un espacio verde que incluya un sector destinado a la gastronomía. Se pintarán e impermeabilizarán todas las paredes internas. Se instalará un sistema de riego inteligente, paneles solares y un sistema eléctrico con artefactos de bajo consumo.

El espacio verde se generará a partir la instalación de jardines verticales en 3 de las 4 paredes de la terraza, que incluirá un sistema de riego inteligente que puede ser controlado fácilmente a través de un software que se instalará en una de las computadoras del hotel.

El sector gastronómico contará con una barra para atención al público, un espacio para la cocina, instalaciones sanitarias y mesas ubicadas en el interior y en el exterior con una capacidad total para 100 personas.

Los paneles solares se ubicarán sobre el techo del bar y la iluminación que se instalará tanto el bar, como en la terraza será de tipo led. La iluminación será funcional y decorativa, utilizándose lámparas que cambian de color, que podrá manejar el personal del hotel.

2.33.2 Principales Entregables

El entregable principal del proyecto será la terraza del hotel remodelada, incluyendo un jardín y un espacio a ser destinado a la gastronomía. Para ello se incluyen desde el proyecto los siguientes entregables:

- los planes de gestión del proyecto debidamente aprobados
- las líneas base de alcance, costos y tiempos debidamente aprobadas
- los planos finales del diseño de la obra
- las habilitaciones de obra necesarias para la ejecución de los trabajos
- el espacio gastronómico en condiciones para ser utilizado, el mobiliario instalado, el paisajismo plantado, instalaciones eléctricas y sanitarias en funcionamiento y la domótica instalada
- reporte de cierre

2.33.3 Criterios de Aceptación

- Obtención del certificado final de obra.
- El diseño debe contemplar todas las reglamentaciones del código de edificación de CABA.
- El diseño debe contemplar las reglamentaciones contra incendio de la cadena hotelera.
- Las garantías del sistema de riego inteligente deben tener una vigencia de 2 años desde el momento de la instalación.

2.33.4 Exclusiones

- la habilitación y puesta en marcha del espacio gastronómico
- la remoción de materiales y desechos que se encuentren en la terraza antes de comenzar las obras

- el mantenimiento del jardín y la domótica
- la promoción y publicidad de las reformas
- la administración del nuevo espacio (consorcio, mantenimiento, etc).
- impuestos que se generen a partir de la construcción e inauguración del nuevo espacio
- Impuestos que se ahorren a partir de la ejecución del espacio verde (ley 4428)
- la decoración del bar
- entrenamiento del personal del hotel en cuanto al manejo de la domótica

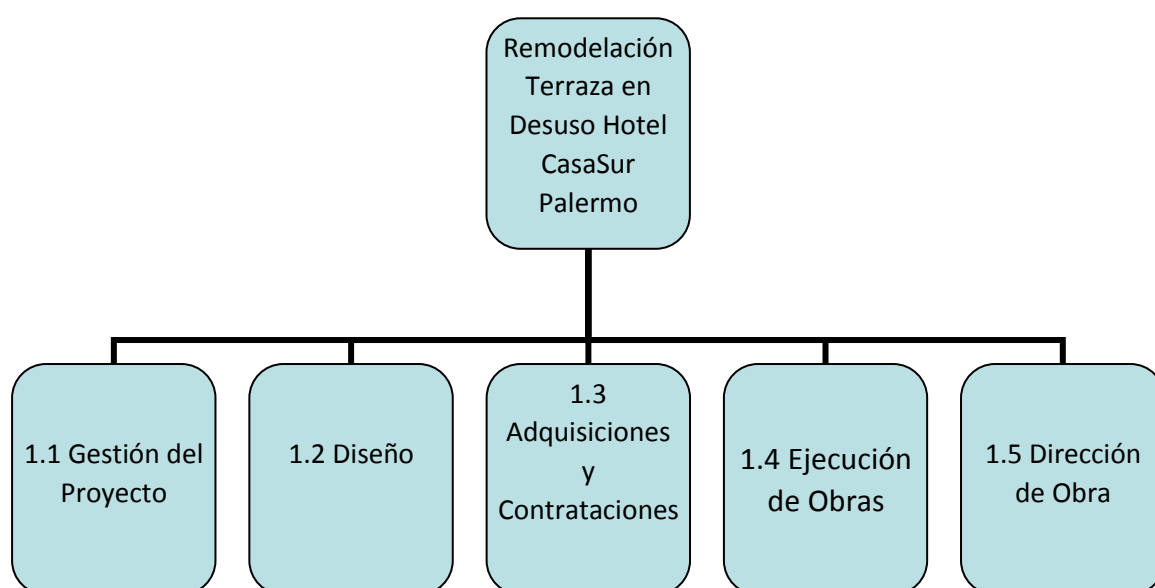
2.33.5 Supuestos

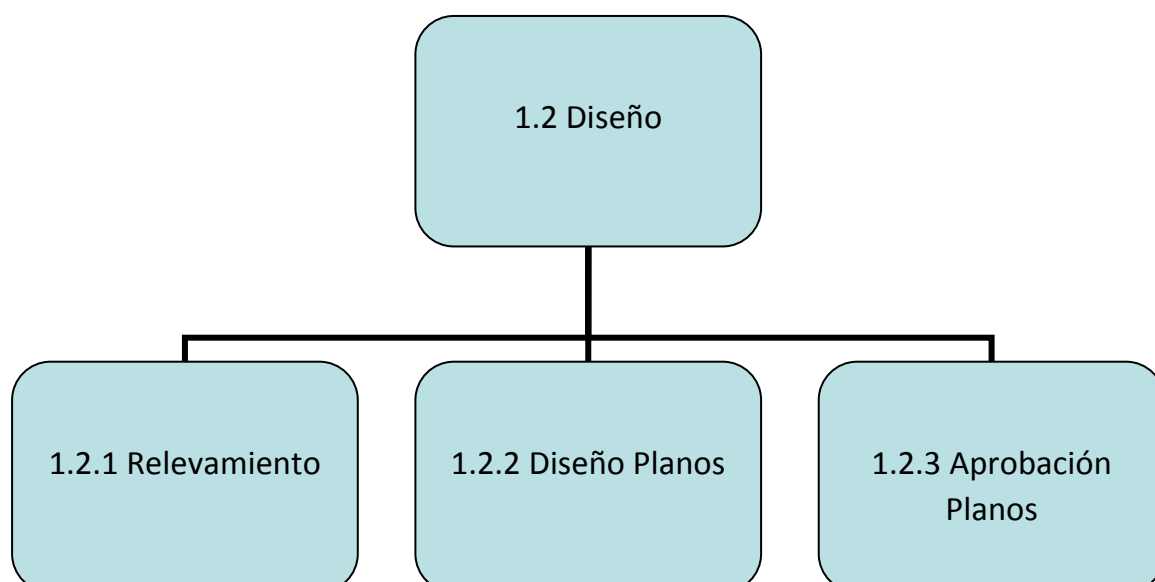
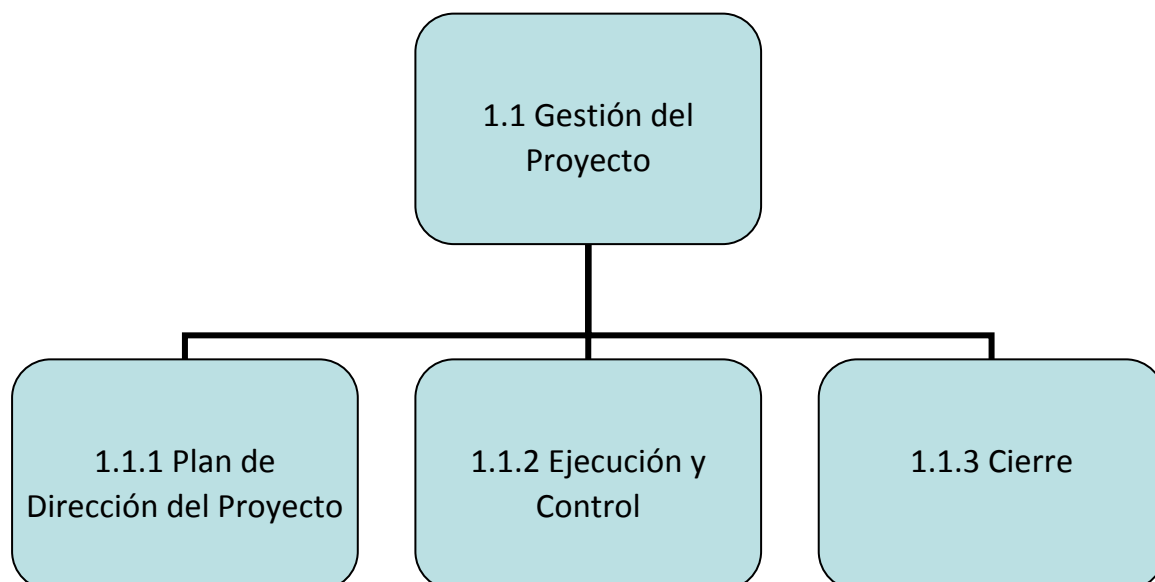
- Se supone que se contará con agua del edificio para la obra.
- Se supone que la normativa vigente no sufrirá cambios que afecten nuestros procesos.
- Se estima que no se instalarán en el mercado nuevas tecnologías que modifiquen radicalmente la forma de diseñar y construir.
- Se supone que los obreros de la obra tendrán acceso al baño y vestuario de los empleados del hotel.

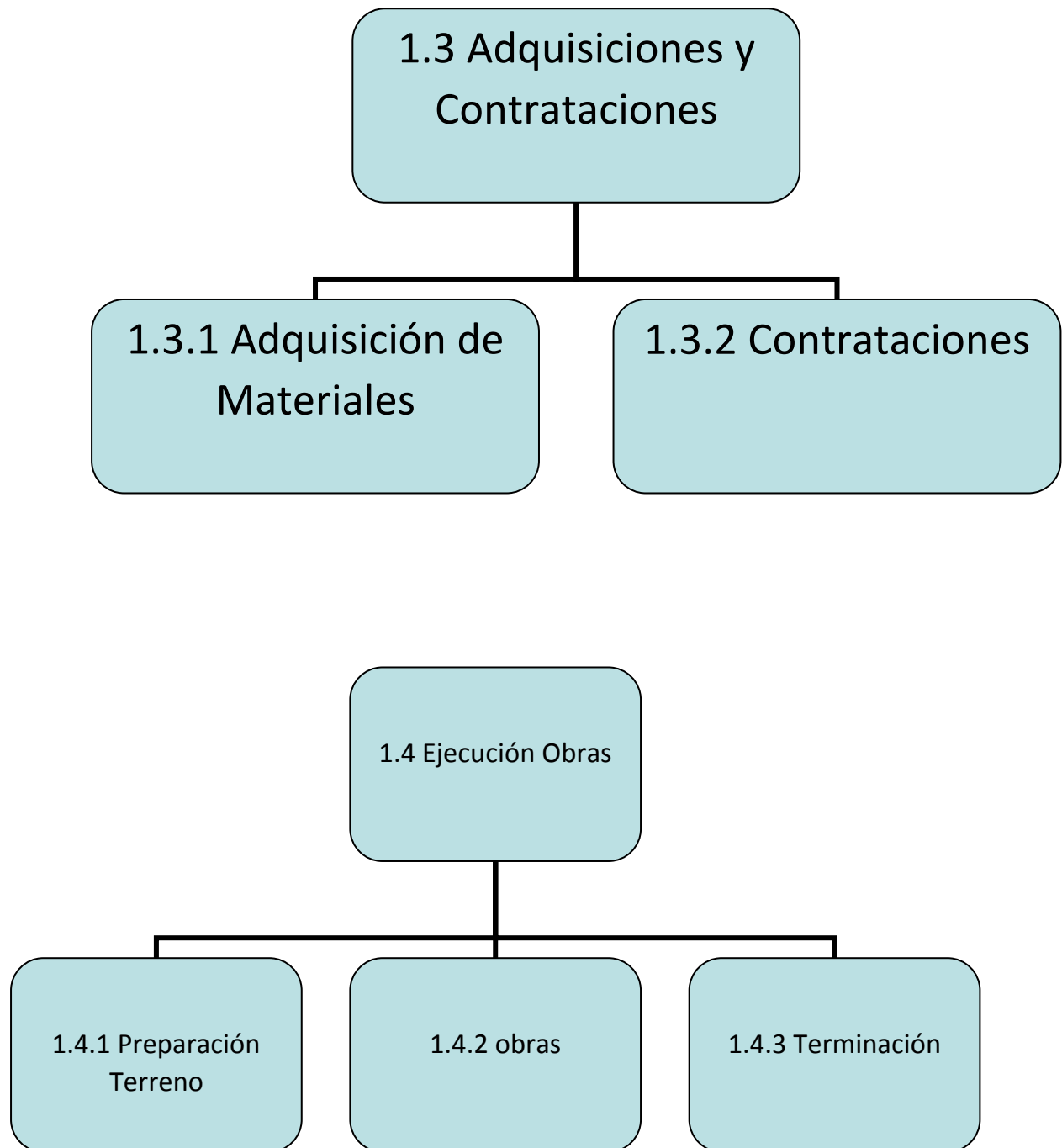
2.33.6 Restricciones

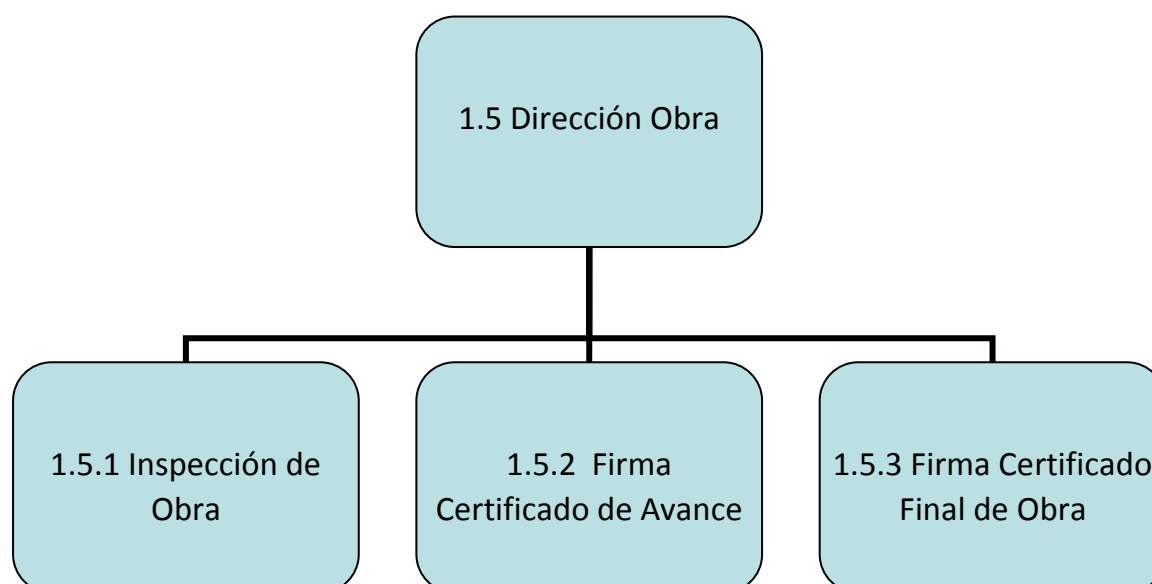
- Acceso para la carga y descarga de materiales: el hotel cuenta con dos ascensores de carga. La gerencia brinda acceso al uso de uno solo de ellos para el proyecto, ya que el otro es necesario para las actividades diarias que lleva a cabo el personal del hotel (limpieza, gastronomía, mantenimiento general, etc.).
- Las clases de plantas que se utilizarán en el jardín vertical quedan reducidas a aquellas que pueden tolerar todos los climas y que son de exterior.
- El diseño de la obra debe responder al código de edificación de CABA.

2.34 EDT









2.35 Diccionario de la EDT

1.1.1 PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descripción:

Conjunto de documentos formalmente aprobados que indican cómo se llevará a cabo la dirección, ejecución, control y cierre del proyecto.

Documentación de Entrada:

Factores Ambientales de la Empresa – Activos de los Procesos de la Organización - Registro de Lecciones Aprendidas de Proyectos Anteriores – Caso de Negocio

Documentación de Salida:

Plan de Dirección del Proyecto

Áreas:

RS Arquitectura

Responsable:

Project Manager

Plazos:

10 días hábiles

1.1.3 CIERRE

Descripción:

Finalización del trabajo definido en el Plan de Dirección del Proyecto, junto a la entrega de entregar todos los entregables que cumplen sus objetivos.

Documentación de Entrada:

Certificado Final de Obra – Líneas Base

Documentación de Salida:

Registro de Aceptación, Registro de Cierre

Áreas:
RS Arquitectura
Responsable:
Project Manager
Plazos:
2 días hábiles

1.2.2 DISEÑO PLANOS

Descripción:
Representación gráfica que muestra la disposición de los espacios en la construcción, sus medidas y los medios para su construcción.
Documentación de Entrada:
Croquis Preliminar – Plano del Diseño del Anteproyecto
Documentación de Salida:
Plano Final del Proyecto
Áreas:
Estudio de Arquitectura.
Responsable:
RS Arquitectura
Plazos:
6 días hábiles

1.4.3 TERMINACIÓN (OBRAS)

Descripción:
Finalización de las tareas de ejecución de las obras, incluyendo la pintura, instalación de la domótica y ejecución del paisajismo.
Documentación de Entrada:
Plano Final del Proyecto, Contratos
Documentación de Salida:
Certificado de Avance de Obra, Garantías
Áreas:
Dirección de Obra / Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones
Responsable:
Director de Obra
Plazos:
20 días hábiles

1.5.1 INSPECCIÓN DE OBRA

Descripción:

Inspección visual de los trabajos ejecutados por los distintos gremios contratados.

Documentación de Entrada:

Contratos – Plano Final del Proyecto

Documentación de Salida:

Informes de Avance y Desempeño - Certificados de Avance

Áreas:

Director de Obra

Responsable:

Director de Obra

Plazos:

A lo largo de todo el proyecto.

Control de cambios

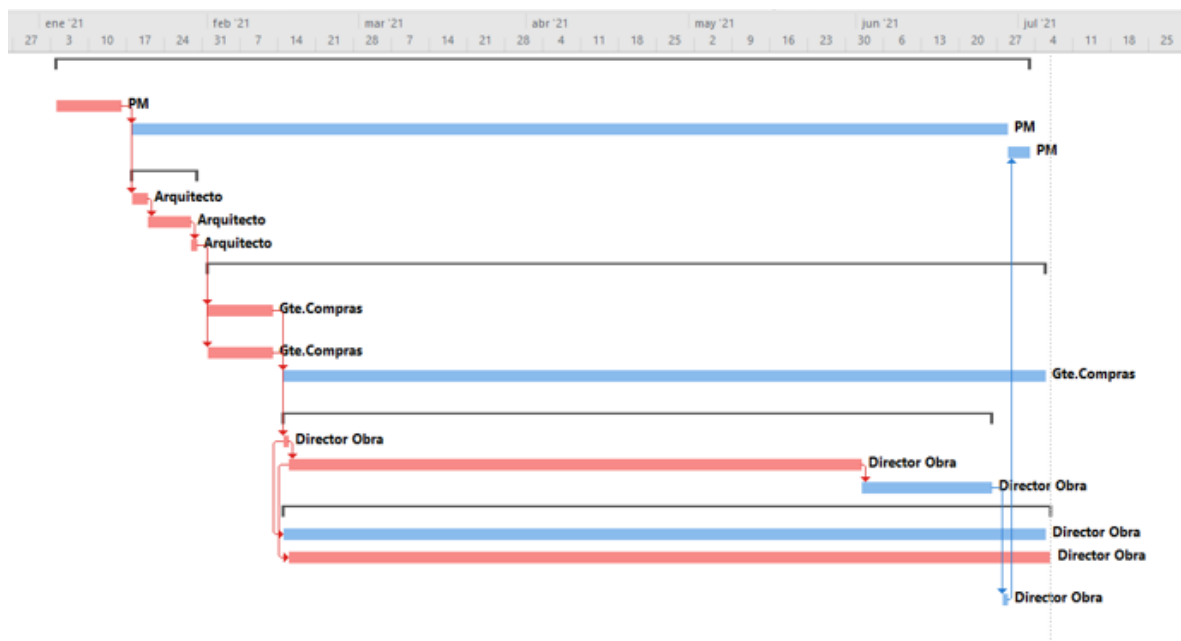
Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	08/01/2019

Línea Base de Tiempo

Secuencia de actividades con duraciones y relaciones

Id	Modo de tarea	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos	Tareas críticas
1		1.1	<Gestión del Proyecto>	130 días	lun 1/4/21	vie 7/2/21		PM	Sí
2		1.1.1	<Plan de direccion>	10 días	lun 1/4/21	vie 1/15/21		PM	Sí
3		1.1.2	Ejecución Y Control	116 días	lun 1/18/21	lun 6/28/21	2	PM	No
4		1.1.3	Cierre	4 días	mar 6/29/21	vie 7/2/21	20	PM	No
5		1.2	<Diseño>	10 días	lun 1/18/21	vie 1/29/21		Arquitecto	Sí
6		1.2.1	Relevamiento	3 días	lun 1/18/21	mié 1/20/21	2	Arquitecto	Sí
7		1.2.2	Diseño Planos	6 días	jue 1/21/21	jue 1/28/21	6	Arquitecto	Sí
8		1.2.3	Aprobación Planos	1 día	vie 1/29/21	vie 1/29/21	7	Arquitecto	Sí
9		1.3	<Adquisiciones y Contrataciones>	111 días	lun 2/1/21	lun 7/5/21		Gte.Compras	Sí
10		1.3.1	Adquisición Materiales	10 días	lun 2/1/21	vie 2/12/21	8	Gte.Compras	Sí
11		1.3.2	Contrataciones	10 días	lun 2/1/21	vie 2/12/21	8	Gte.Compras	Sí
12		1.3.3	Seguimiento de Contrataciones	101 días	lun 2/15/21	lun 7/5/21	10,11	Gte.Compras	No
13		1.4	<Ejecución Obras>	95 días	lun 2/15/21	vie 6/25/21		Director Obra	Sí
14		1.4.1	Preparación Terren	1 día	lun 2/15/21	lun 2/15/21	10,11	Director Obra	Sí
15		1.4.2	Obras	76 días	mar 2/16/21	mar 6/1/21	14	Director Obra	Sí
16		1.4.3	Terminación	18 días	mié 6/2/21	vie 6/25/21	15	Director Obra	No
17		1.5	<Dirección Obra>	102 días	lun 2/15/21	mar 7/6/21		Director Obra	Sí
18		1.5.1	Inspección Obra	101 días	lun 2/15/21	lun 7/5/21	14CC	Director Obra	No
19		1.5.2	Firma Certificado de Avance	101 días	mar 2/16/21	mar 7/6/21	15CC	Director Obra	Sí
20		1.5.3	Firma Certificado Final de Obra	1 día	lun 6/28/21	lun 6/28/21	16	Director Obra	No

Cronograma



Control de cambios

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	28/02/2020

Línea Base de Costos y Presupuesto del Proyecto

Presupuesto	Línea Base Costos	Paquetes Trabajo	\$ 5.526.042,00	\$ 6.020.042,00	\$ 6.572.646,00
		Reserva Contingencia	\$ 494.000,00		
	Reserva Gestión		\$ 552.604,00		

Paquete	Código EDT	Tarea	Total	Total Paquete
Gestión del Proyecto	1.1.1	Plan de Dirección	\$ 17.500,00	\$ 239.750,00
	1.1.2	Ejecución y Control	\$ 215.250,00	
	1.1.3	Cierre	\$ 7.000,00	
Diseño	1.2.1	Relevamiento	\$ 6.300,00	\$ 21.000,00
	1.2.2	Diseño Planos	\$ 12.600,00	
	1.2.3	Aprobación Planos	\$ 2.100,00	
Adquisiciones y Contratac.	1.3.1	Adq.Materiales	\$1.246.640,00	\$ 4.659.192,00
	1.3.2	Contrataciones	\$3.232.840,00	
	1.3.3	Seguim.Contrataciones	\$ 179.712,00	
Ejecución Obras	1.4.1	Preparación Terreno	\$ 1.900,00	\$ 193.800,00
	1.4.2	Obras	\$ 157.700,00	
	1.4.3	Terminación	\$ 34.200,00	
Dirección Obra	1.5.1	Inspección de Obra	\$ 205.200,00	\$ 412.300,00
	1.5.2	Firma Cert.Avance Obra	\$ 205.200,00	
	1.5.3	Firma Cert.Final Obra	\$ 1.900,00	
Total				\$ 5.526.042,00

Detalle Feriados

Paquete	Código EDT	Tarea	Recursos	\$/HH	Feriados #	Feriados \$ Total
Gestión del Proyecto	1.1.1	Plan de Dirección	PM	\$ 218,75	0	\$ -
	1.1.2	Ejecución y Control	PM	\$ 218,75	7	\$ 12.250,00
	1.1.3	Cierre	PM	\$ 218,75	0	\$ -
Diseño	1.2.1	Relevamiento	Arquitecto	\$ 262,50	0	\$ -
	1.2.2	Diseño Planos	Arquitecto	\$ 262,50	0	\$ -
	1.2.3	Aprobación Planos	Arquitecto	\$ 262,50	0	\$ -
Adquisiciones y Contratac.	1.3.1	Adq.Materiales	Gte.Compras	\$ 208,00	0	\$ -
	1.3.2	Contrataciones	Gte.Compras	\$ 208,00	0	\$ -
	1.3.3	Seguim.Contrataciones	Gte.Compras	\$ 208,00	7	\$ 11.648,00
Ejecución Obras	1.4.1	Preparación Terreno	D.Obra	\$ 237,50	0	\$ -
	1.4.2	Obras	D.Obra	\$ 237,50	7	\$ 13.300,00
	1.4.3	Terminación	D.Obra	\$ 237,50	0	\$ -
Dirección Obra	1.5.1	Inspección de Obra	D.Obra	\$ 237,50	7	\$ 13.300,00
	1.5.2	Firma Cert.Avançe Obra	D.Obra	\$ 237,50	7	\$ 13.300,00
	1.5.3	Firma Cert.Final Obra	D.Obra	\$ 237,50	0	\$ -

Detalle Contratos

Contratación Albañilería	\$ 890.750,00
Contratación Trabajo en Seco	\$ 890.750,00
Contratación Herrería	\$ 379.800,00
Contratación Electricistas	\$ 565.500,00
Contratación Plomería	\$ 261.400,00
Contratación Pinturería	\$ 228.000,00
Total	\$ 3.216.200,00

Detalle Materiales

Domótica	\$ 400.000,00
Plantas	\$ 180.000,00
Artefactos	\$ 200.000,00
Mobiliario	\$ 450.000,00
Total	\$ 1.230.000,00

Reserva de Contingencia

Reserva de Contingencia	\$494.000,00
-------------------------	---------------------

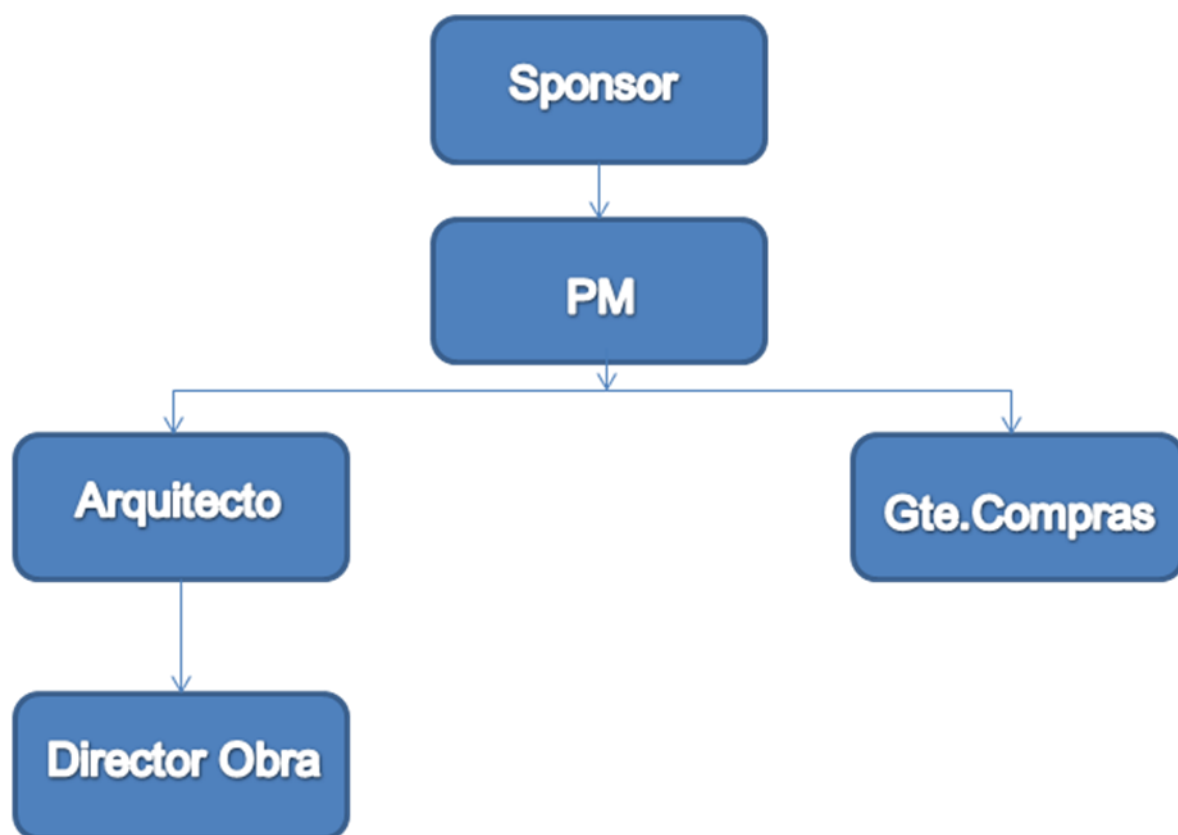
Reserva de Gestión

Reserva de Gestión (10%)	\$552.604,00
--------------------------	---------------------

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	05/03/2020

Organigrama (OBS)



Control de cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/11/2019

Análisis de interesados

Interesados		Clasificación	Nivel de participación		Evaluación del impacto	Estrategias Potenciales para Obtener Apoyo o Reducir Obstáculos
			Actual	Deseado		
Internos	Sponsor del Proyecto (Gerente del Hotel)	Líder	Alto	Alto	Alto	Reuniones regulares, informes de avances regulares. Comunicación de los beneficios esperados del proyecto para el hotel.
	Socios y empleados del estudio de arquitectura	Líder	Alto	Alto	Alto	Reuniones regulares, informes de avances regulares. Comunicación de los beneficios esperados del proyecto para el estudio.
	Proveedores y contratistas	Partidario	Medio	Alto	Alto	Gestionar una buena relación con los proveedores, resaltando la potencialidad de nuevos negocios si el proyecto es exitoso.
Externos	Huéspedes del hotel	Partidario/Reticente	Medio/Medio	Alto/Bajo	Alto	Ofrecer beneficios a los huéspedes que se encuentran en el hotel durante las obras (ej. Cenas gratis, días de spa bonificados, etc). Comunicaciones a los huéspedes

					frecuentes con publicidad del nuevo espacio e invitaciones a la inauguración.
Vecinos del hotel	Reticente	Medio	Bajo	Alto	Involucrarlos, organizar reuniones e informarlos de los impactos positivos del proyecto para la zona (ej. Revalorización de las propiedades cercanas).
Proveedores del hotel	Partidario	Bajo	Medio	Medio	Comunicar la mejora en la categoría del hotel que se producirá al concluir el proyecto, y cómo mejorará su categoría y proyección en el mercado como proveedores.
Entes habilitadores de planos	Neutral	Medio	Medio	Alto	Ubicar un punto de contacto con quien comunicarse para la efectiva gestión de los trámites.
Empleados del hotel	Partidario	Medio	Alto	Medio	Involucrarlos, organizar reuniones e informarlos de los impactos positivos del proyecto para la sus puestos y carrera dentro del hotel.
Accionistas de la cadena hotelera	Partidario	Medio	Medio	Alto	Reuniones para asegurar la comunicación de los beneficios esperados para el hotel y la cadena.

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/11/2019

Recursos: Roles, Responsabilidades, Conocimientos y Habilidades

<u>Rol</u>	<u>Responsabilidades</u>	<u>Conocimientos</u>	<u>Habilidades</u>
<u>Sponsor</u>	• Asegurar que los objetivos del proyecto están alineados con los del negocio • Obtener recursos para el proyecto • Aprobar Acta de Constitución y Plan de Dirección del Proyecto • Aprobar Solicitudes de Cambio, cuando requieran la utilización de las reservas de gestión • Aceptar entregables	• Excelente conocimiento de la organización que maneja • Conocimientos básicos de gestión de organizaciones	• Toma de decisiones • Orientación a resultados • Capacidad para influir en equipos de trabajo • Habilidad para delegar
<u>PM</u>	• Liderar el equipo del proyecto • Coordinación de los interesados del proyecto • Planificación del alcance; estimación de recursos y tiempos • Análisis y gestión de riesgos, calidad e interesados • Monitoreo del desempeño del proyecto y	• Certificación PMI • Título universitario • Manejo herramientas informáticas: Word, Excel, PowerPoint, Microsoft Project	• Comunicación. • Negociación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Orientación a resultados

	ejecución de cambios Llevar a cabo las actividades de cierre del proyecto		
<u>Arquitecto</u>	- Relevar el terreno donde se llevará adelante la remodelación - Diseñar la nueva terraza (croquis, antepiano, plano) - Obtener la habilitación del plano final	- Título universitario arquitectura - Especialización en construcciones sustentables y espacios verdes - Herramientas informáticas: Revit, SketchUp, 3ds Max, etc.	- Creatividad - Sentido estético - Comunicación gráfica
<u>Director de Obra</u>	- Supervisar la ejecución de las obras según el diseño en las etapas de relevamiento, obras en sí y terminación - Inspección visual de los avances de obra - Firma de certificado de avance de obra y certificado final de obra	Título universitario arquitectura	- Liderazgo - Comunicación - Orientación a resultados
<u>Gte.Compras</u>	- Planificar adquisiciones y contrataciones. - Ejecutar la compra de los materiales y las subcontrataciones - Mantenimiento y gestión de los contratos y	- Mercados - Aspectos legales de las contrataciones. - Título universitario cs. Económicas.	- Negociación. - Comunicación. - Planificación/organización. - Capacidad analítica.

Recursos: Roles, Responsabilidades, Conocimientos y Habilidades
Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo

	garantías		
--	-----------	--	--

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	04/02/2020

EJECUCIÓN Y CONTROL

Informe de Estado, Avance y Pronósticos

Fecha: 30 / 04 / 2020

Salud del Proyecto

Verde	X	El progreso del proyecto es bueno en relación a las líneas base
Amarillo		Se presentaron algunos problemas y/o desvíos de las líneas base
Rojo		Se presentaron muchos problemas y/o desvíos de las líneas base

Descripción:

- **General:** de forma global, el proyecto progresa adecuadamente en relación a las líneas base. Se debieron realizar adecuaciones menores en el alcance por una omisión en el diseño.
- **Alcance:** se reduce la capacidad total del sector gastronómico de 100 a 50 personas por una omisión legal en el diseño, sin impactar la posibilidad de completar la remodelación de la terraza.
- **Cronograma:** las fechas de inicio y fin de las actividades coinciden con las estimadas
- **Presupuesto:** el monto real del proyecto se ve disminuido en \$200.000 en comparación al estimado, partir de la reducción de la capacidad del local gastronómico (compras de mobiliario suspendidas)

Logros del período (quincena)

- Las actividades de Ejecución y Control de Gestión del Proyecto progresan según lo esperado
- El Seguimiento de las contrataciones se realiza sin inconvenientes
- Finalización de las obras de instalaciones sanitarias
- Finalización de las instalaciones eléctricas (sin artefactos o domótica)

Logros planificados para el próximo período (quincena)

- Continuación de las actividades de Ejecución y Control de Gestión del Proyecto
- Continuación del Seguimiento de las Contrataciones
- Instalación calefacción/aire acondicionado interior
- Trabajos en seco (durlock)

Estado Actual de Incidentes

Incidente	Actividad Afectada	Causas	Acción Correctiva	Responsable	Fecha Estimada de Cierre
Ausentismo personal obras albañilería (1)	Obras	Enfermedad	Contratista envía reemplazo	Gte.Compras	15/05/2021

individuo/2 semanas)					

Estado de Riesgos

Riesgo	Impacto	Plan de Respuesta	Responsable
Quejas de huéspedes del hotel	Alto	Transferir/Mitigar: Hotel ofrece descuentos/invitaciones (cenas gratis/días bonificados,etc).	PM
Diferencias en el tipo de cambio	Alto	Transferir. Mantener contratos de precio fijo en pesos	Gte.Compras
Ausentismo del personal subcontratado	Alto	Transferir. Cláusula en el contrato que comprometa al contratista a enviar un reemplazo o multas.	Gte. Comprass

Estado de Observaciones/No Conformidades

Obs./NC	Actividad Afectada	Causas	Acción Correctiva/Preventiva/Monitoreo	Responsable	Fecha Estimada de Cierre

Estado de Solicitudes de Cambio

Número	Fecha	Descripción	Impacto	Aprobador	Estado
1	20/04/2021	Reducción capacidad espacio gastronómico.	Presupuesto (ahorro)	GS	Aprobado

Variación y Performance del Presupuesto

	Indicador	Cálculo	Comparación	Resultado	Acción Correctiva
Presupuesto	Variación de Costo (CV)	CV=EV-AC	CV<0		
			CV≥0	X	N/A
	Índice de Desempeño de Presupuesto (CPI)	CPI=EV/AC	CPI<1		
			CPI≥1	X	N/A
Cronograma	Variación de Cronograma (SV)	SV=EV-PV	SV<0		
			SV≥0	X	N/A
	Índice de Desempeño de Cronograma (SPI)	SPI=EV/AV	SPI<1		
			SPI≥1	X	N/A

Estimado a la Conclusión

EAC	AC (costo real)+ ETC (estimación hasta la conclusión)	\$ 4.511.154,00
-----	---	-----------------

Compromisos para el próximo período (quincena)

Compromiso	Responsable	Fecha Estimada de Cierre	Estado
Cierre Incidente 1	Gte.Compras	15/05/2021	Pendiente

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	05/02/2020

Solicitud de Cambio I

Nombre del proyecto	Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo
Número de la Solicitud de Cambio	01
Tipo de Cambio	<u>Alcance/Presupuesto</u>

Identificado por	Arquitecto	Fecha	20/04/2021
Prioridad	☐ Alta ☒ Media ☐ Baja	Status	☐ Identificado ☒ Aprobado ☐ Rechazado
Anexos	No	Dependencias	No

Descripción de la Solicitud de Cambio
Se solicita el cambio de la capacidad total del sector gastronómico de 100 a 50 personas. La compra de mesas se debe disminuir de 25 a 15 y de sillas de 60 a 30.
Razones para el Cambio
La cantidad de baños a construir (1 hombres/ 1 mujeres) no es suficiente para la habilitación del espacio gastronómico para 100 personas según la legislación vigente.
Impacto en la Línea Base de Alcance
Disminución de la capacidad del espacio gastronómico, de 100 a 50 personas.
Impacto en la Línea Base de Costos
Disminución igual al costo del mobiliario = \$200.000
Impacto en Línea Base de Tiempos

- Ninguno.

Beneficios del Cambio

- Permite continuar con la remodelación de la terraza sin realizar nuevos cambios estructurales.
- Ahorro del costo del mobiliario.

Revisado por	GS	Fecha de Revisión	GS
Aprobado por	GS	Fecha de Aprobación	30/04/2021

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	21/01/2020

Solicitud de Cambio II

Nombre del proyecto	Remodelación de terraza en desuso del Hotel CaseSur Palermo
Número de la Solicitud de Cambio	02
Tipo de Cambio	Cronograma

Identificado por	Sponsor	Fecha	05/05/2021
Prioridad	☐ Alta ☐ Media ☒ Baja	Status	☐ Identificado ☒ Aprobado ☐ Rechazado
Anexos	No	Dependencias	1..4.3./1.5.1/1.52/1.5.3

Descripción de la Solicitud de Cambio
Se solicita la modificación del cronograma. Las obras (1.4.2) se ven retrasadas una semana por causas climáticas.
Razones para el Cambio
Por causas climáticas algunas tareas no se pudieron realizar generando retrasos en el camino crítico.
Impacto en la Línea Base de Alcance
No
Impacto en la Línea Base de Costos
No
Impacto en Línea Base de Tiempos
Sí. Retraso de una semana en la fecha final del proyecto, dado que la actividad es parte del camino crítico. Se acepta el cambio y no se aplica ninguna técnica de compresión o fast tracking.
Beneficios del Cambio

- No se genera la necesidad de aplicar técnicas de compresión o fast-tracking que generen nuevos costos o aumento de los riesgos. La variable tiempo es de baja prioridad (Acta de Constitución).

Revisado por	GS	Fecha de Revisión	10/05/2021
Aprobado por	GS	Fecha de Aprobación	10/05/2021

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	21/01/2020

LOG (REGISTRO) DE ISSUES Y RIESGOS

Registro de Issues y Riesgos

Riesgo/Issue	R/I	Categoría	Estrategia	Acciones a seguir	Responsable	Estado
Accidente laboral Contratistas	R	Externo	Transferir	Subcontratar	Gte.Compras	No Materializado
Accidente laboral empleados del proyecto	R	Interno	Mitigar	Plan de Capacitación	PM	No Materializado
Cantidad de días de lluvia superior al estimado	R	Externo	Aceptar/Mitigar	Compresión de Cronograma	PM/Gte.Compras	No Materializado
Granizo	R	Externo	Evitar	Almacenamiento en depósito del hotel	Gte.Compras	No Materializado
Tardanzas en habilitaciones	R	Externo	Aceptar	Comunicación en Reunión de Seguimiento – Ajustes en el Cronograma	PM	No Materializado
Diferencias en el tipo de cambio por arriba de lo estimado	R	Externo	Transferir	Contratos de precio fijo en pesos	Gte.Compras	No Materializado
Robo/pérdida de materiales	R	Externo	Transferir	Almacenamiento en depósito de hotel/ Responsabilidad del hotel (documento firmado)	Gte.Compras	No Materializado
Plagas	R	Externo	Mitigar	Plan de Prevención de Plagas Inspección Visual al recibir plantas	Arquitecto	No Materializado
Quejas de huéspedes del hotel	R	Externo	Transferir/Mitigar	Hotel ofrece descuentos/invitaciones (cenas gratis/días bonificados,etc).	PM	No Materializado
Quejas de vecinos	R	Externo	Mitigar	Involucrarlos, organizar reuniones e informarlos de los impactos positivos del proyecto para la zona	PM	No Materializado

Ausentismo del personal subcontratado	R	Externo	Transferir	Cláusula en el contrato que comprometa al contratista a enviar un reemplazo o multas.	Gte.Compras	No Materializado
Ausentismo personal obras albañilería (1 individuo/2 semanas)	I	Externo	Transferir	Contratista envía reemplazo para suplir horas no cumplidas.	Gte.Compras	Materializado

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/01/2020

Matriz de Riesgos

Riesgo	Descripción/ Causas	Categoría	Probabilidad	Impacto	Px I	Clasificación	Plan de Respuesta	Estrategia	Responsable
Accidente laboral Contratistas	Lesiones sufridas en el lugar de trabajo	Externo	0,5	0,9	0,45	Medio	Transferir	Subcontratar	Gte.Compras
Accidente laboral empleados del proyecto	Lesiones sufridas en el lugar de trabajo	Interno	0,3	0,7	0,21	Bajo	Mitigar	Plan de Capacitación	PM
Cantidad de días de lluvia superior al estimado	Imposibilidad de realizar algunos trabajos - Demoras	Externo	0,8	0,5	0,4	Medio	Aceptar/Mitigar	Compresión de Cronograma	PM/Gte.Compras
Granizo	Deterioro de materiales por causas climáticas	Externo	0,5	0,9	0,27	Bajo	Evitar	Almacenamiento en depósito del hotel	Gte.Compras
Tardanzas en habilitaciones	Trabas burocráticas	Externo	0,6	0,7	0,42	Medio	Aceptar	Comunicación en Reunión de Seguimiento – Ajustes en el Cronograma	PM
Diferencias en el tipo de cambio por arriba de lo estimado	Devaluación	Externo	0,9	0,9	0,81	Alto	Transferir	Contratos de precio fijo en pesos	Gte.Compras
Robo/pérdida de materiales	Pérdida económica/impacto en el cronograma	Externo	0,5	0,9	0,45	Medio	Transferir	Almacenamiento en depósito de hotel/ Responsabilidad del hotel (documento firmado)	Gte.Compras
Plagas	Crecimiento no controlado de plagas	Externo	0,6	0,4	0,24	Bajo	Mitigar	Plan de Prevención de Plagas Inspección Visual al recibir plantas	Arquitecto

Matriz de riesgos
Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo

Quejas de huéspedes del hotel	Huéspedes insatisfechos con los ruidos de la obra	Externo	0,9	0,8	0,72	Alto	Transferir/ Mitigar	Hotel ofrece descuentos/invitaciones (cenas gratis/días bonificados,etc)	PM
Quejas de vecinos	Vecinos afectados por los ruidos de las obras y preocupados por el impacto futuro de las modificaciones	Externo	0,9	0,5	0,45	Medio	Mitigar	Involucrarlos, organizar reuniones e informarlos de los impactos positivos del proyecto para la zona	PM
Ausentismo del personal subcontratado	Incumplimiento	Externo	0,8	0,9	0,72	Alto	Transferir	Cláusula en el contrato que comprometa al contratista a enviar un reemplazo o multas.	Gte.Compras

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/01/2020

Análisis Cuantitativo de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto del Costo	Contingencia del Riesgo
Diferencias en el tipo de cambio por arriba de lo estimado	0,9	\$300.000,00	\$270.000,00
Quejas de huéspedes del hotel	0,9	\$50.000,00	\$45.000,00
Ausentismo del personal subcontratado	0,8	\$60.000,00	\$48.000,00
Accidente laboral contratistas	0,5	\$35.000,00	\$170.500,00
Quejas de vecinos	0,9	\$15.000,00	\$13.500,00
Total Reserva de Contingencia			\$494.000,00

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	18/01/2020

ENTREGABLES DE CONTRATACIÓN

Matriz de Adquisiciones

<u>Producto/Servicio a adquirir (P/S)</u>	<u>Tipo de Contrato</u>	<u>Responsable</u>	<u>Términos y Condiciones No Negociables</u>	<u>Criterios de Selección</u>	<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Fecha de Fin</u>	<u>Monto</u>
Domótica (P)	Precio Fijo	Gte.Compras	-Garantía 2 años desde instalación -Flete incluido - Multa por tardanza en la entrega	Según Matriz de Selección de Proveedores	7/jun/2021	25/jun/2021	\$400.000,00
Plantas (P)	Precio Fijo	Gte.Compras	-Libre de plagas en la entrega (verificación visual) - Multa por tardanza en la entrega	Según Matriz de Selección de Proveedores	7/jun/2021	25/jun/2021	\$180.000,00
Artefactos (P)	Precio Fijo	Gte.Compras	-Garantía de 1 año -Flete incluido - Multa por tardanza en la entrega	Según Matriz de Selección de Proveedores	7/jun/2021	25/jun/2021	\$200.000,00
Mobiliario (P)	Precio Fijo	Gte.Compras	-Garantía de 1 año - Tamaño que permita subirlo por escaleras o ascensor / Desmontable -Flete incluido - Multa por tardanza en la entrega	Según Matriz de Selección de Proveedores	21/jun/2021	25/jun/2021	\$400.000,00
Albañilería (P+S)	Precio Fijo	Gte.Compras	-ART al día	Según Matriz de Selección de Proveedores	05/feb/2021	25/jun/2021	\$890.750,00
Trabajo en Seco (P+S)	Precio Fijo	Gte.Compras	-Elementos de Protección Personal		20/abril/2021	20/junio/2021	\$ 475.600,00
Herrería (P+S)	Precio Fijo	Gte.Compras	-Certificado Capacitación Seguridad e		20/marz/2021	20/may/2021	\$379.800,00

Matriz de adquisiciones
Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo

Electricistas (P+S)	Precio Fijo	Gte.Compras	Higiene - Multa por incumplimiento de plazos (no atribuible a causas de fuerza mayor)		20/marz/2021	25/jun/2021	\$565.500,00
Plomería (P+S)	Precio Fijo	Gte.Compras			5/feb/2021	5/abril/2021	\$261.400,00
Pinturería (P+S)	Precio Fijo	Gte.Compras			25/marz/2021	25/may/2021	\$228.000,00

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	04/03/20

Matriz de Selección de Proveedores

Método de Selección			
Método de Selección	Valor del Contrato	Criterios de Excusión	Aplicabilidad
A- Licitación	> \$1.000.000	No cumple con Términos y Condiciones no Negociables	Todos los proveedores
B- Cotización + Negociación	< \$1.000.000	No cumple con Términos y Condiciones no Negociables	Proveedores del listado de proveedores calificados del estudio

A - Licitación				
	Criterio Selección	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Cotización	100%	\$	\$	\$
Criterios de Exclusión*	SI/NO	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Proveedor Seleccionado	Menor Cotización + No Exc.			

*Si cumple con algún criterio de exclusión (SI), queda descalificado

B- Cotización+Negociación						
Cotización Proveedor Seleccionado	Precio de Mercado	Cotización Proveedor vs. Precio de Mercado	¿Acepta?	Criterios de Exclusión*	¿Acepta?	Acción a tomar
\$	\$	Menor o igual precio de mercado**	Se acepta	No	Se acepta	Solicitar nuevo descuento + Asignar contrato
\$	\$	Menor o igual precio de mercado	Se acepta	Sí	No se acepta	Solicitar presupuesto a otro proveedor
\$	\$	Por encima del precio de mercado	No se acepta	No	No se acepta	Solicitar presupuesto a otro proveedor
\$	\$	Por encima del precio de mercado	No se acepta	Sí	No se acepta	Solicitar presupuesto a otro proveedor

*Si cumple con algún criterio de exclusión (SI), queda descalificado

** Precio de mercado: valor promedio de 3 cotizaciones hechas en los últimos 2 meses

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	04/03/20

CIERRE

Registro de Aceptación

Aceptación de los principales entregables:

Se valida a través de su firma la aceptación de los siguientes entregables del proyecto:

Entregable	Validado por	Firma/s
Planes de Gestión del Proyecto	Sponsor	PM
Líneas base de alcance, tiempos y costos	Sponsor	PM
Planos finales del diseño de la obra	Arquitecto y Sponsor	RS/PM
Habilitaciones de obra, firmados por el organismo habilitante	Arquitecto y Sponsor	RS/PM
Espacio gastronómico construido, mobiliario, paisajismo plantado, instalaciones eléctricas y sanitarias en funcionamiento y la domótica instalada, plasmado en el certificado de fin de obra	Arquitecto y Sponsor	RS/PM
Reporte de Cierre	Sponsor	PM

Aceptación final del proyecto:

A través de este documento se recomienda y formaliza la aceptación final del proyecto dado que:

- Se obtuvo el certificado final de obra
- El diseño se realizó en base a las reglamentaciones del código de edificación CABA
- El diseño se realizó teniendo en cuenta las reglamentaciones contra incendio de la cadena hotelera
- Las garantías del sistema de riego inteligente que se obtuvieron al momento de la instalación tienen una vigencia de 2 años

	Rol	Nombre	Firma	Fecha
Recomendado por:	PM	Gabriela Szalai	GS	10/07/2021
Aprobado por:	Sponsor	Pedro Martínez	PM	10/07/2021

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	N/A	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	04/07/2020

Registro de Cierre

Checklist de Cierre

#	Item	Responsa ble	Fecha en que fue completado
1	Cierre de todos los contratos con proveedores.	Gte. Compras	05/07/2021
2	Firma del Registro de Aceptación.	PM	10/07/2021
3	No hay compromisos pendientes de cierre (Estado de avance)	PM	10/07/2021
4	Los archivos del proyecto se actualizaron y se encuentran listos para su archivo.	PM	10/07/2021
5	La base de datos de Lecciones Aprendidas fue actualizada.	PM	10/07/2021
6	Cierre financiero del proyecto.	PM/Sponsor	10/07/2021

Resultados del Proyecto

- Resumen:
- Éxitos: A partir del presupuesto inicial, se logró completar el Alcance con
- Fracasos: La capacidad para el espacio gastronómico era inicialmente para 100 personas y se debió reducir a 50 personas, debido a un diseño que tuvo en cuenta la legislación vigente.

Diferencias contra las estimaciones iniciales

	Inicialmente Estimado	Logrado	Diferencia	Comentarios
Alcance	1. Planes de Gestión del Proyecto 2. Líneas base de alcance, tiempos y costos 3. Planos finales del diseño de la obra 4. Habilitaciones de obra, firmados por el organismo habilitante 5. Espacio gastronómico construido, mobiliario, paisajismo plantado, instalaciones eléctricas y sanitarias en funcionamiento, y la domótica instalada, plasmado en el certificado de fin de obra Reporte de Cierre	1. Planes de Gestión del Proyecto 2. Líneas base de alcance, tiempos y costos 3. Planos finales del diseño de la obra 4. Habilitaciones de obra, firmados por el organismo habilitante 5. Espacio gastronómico construido, mobiliario, paisajismo plantado, instalaciones eléctricas y sanitarias en funcionamiento, y la domótica instalada, plasmado en el certificado de fin de obra Reporte de Cierre	5. El espacio gastronómico tenía una capacidad inicial de 100 personas y se redujo a 50.	A pesar de la diferencia entre alcance inicial y final, el objetivo se encuentra cumplido dado que el espacio y su función se lograron ejecutar.
Cronograma	28/06/2021	05/07/2021	1 semana	Retraso por causas climáticas que

				afectaron las obras.
Presupuesto	\$ 5.526.042,00	\$5.326.042,00	-\$200.000	Ahorro en mobiliario al reducir capacidad del espacio gastronómico de 100 a 50 personas.

Firmas:

Firma:	PM	
Nombre:	Pedro Martínez	
Rol:	Sponsor	PM
Fecha	10/07/2021	

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	N/A	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	05/02/2020

Registro de Lecciones Aprendidas

Nro .	PM	Fecha	Descripción del Problema	Impacto del Problema			Causa	Aprendizaje a ser transferido
				Positivo/Negativo	Grado (A/M/B)	Descripción		
1	GS	20/04/2021	La capacidad del espacio gastronómico debió disminuirse de 100 a 50, dado que en el diseño no se incluyeron suficientes baños según la legislación vigente.	Negativo	M	Se debió modificar parcialmente el alcance.	Poca experiencia del estudio en trabajos relacionados a la gastronomía.	Obtener asesoría legal en relación a la función del espacio que se construye o remodela.
2	GS	10/05/2021	Por causas climáticas se retrasan la finalización de las obras.	Negativo	B	Impacto en el camino crítico. Finalización del proyecto se retrasa una semana.	Causas climáticas.	Considerar factores externos que puedan afectar al proyecto para minimizar su impacto. Si la variable tiempo fuera de alta prioridad se debe prever la forma de continuar con las obras (ej. toldos).
3	GS	10/07/2021	Quejas del Sponsor debido a que el personal del hotel no sabe utilizar el sistema	Negativo	M	Gestión de Interesados.	No se incluyó el entrenamiento de usuarios en el alcance (sólo manual de instrucciones)	Incluir entrenamiento de usuarios.

Registro de Lecciones Aprendidas
Remodelación de terraza en desuso del Hotel CasaSur Palermo

			de riego y las luces.				).	

Control de Cambios:

Versión	Descripción	Preparado por:	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
00	Versión Inicial	Gabriela Szalai	Pedro Martínez, Gerente General Hotel CasaSur Palermo	09/07/2020