



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Dirección de Proyectos
Trabajo integrador final

Constitución legal, productivo y operativo del bar
"Herradura"

Alumno:

Carlos Alberto Hernández Castro

Buenos Aires, 28 de Noviembre de 2019

CONTENIDO

CASO DE NEGOCIO	3
INICIO	14
Acta de constitución	15
PLANIFICACION	23
Plan de gestión del alcance	24
Plan de gestión del Cronograma	29
Plan de gestión de los Costos	33
Plan de gestión de los riesgos	39
Plan de gestión de las adquisiciones	52
Plan de gestión de la calidad	58
Plan de gestión de las comunicaciones e interesados	63
Plan de gestión de RRHH	69
Línea base de Alcance	74
Línea base del Cronograma	85
Línea base de costos	91
EJECUCION Y CONTROL	96
Registro de Issues y riesgos	97
Evento #1	101
Evento #2	106
Informe de avance, estado y pronósticos	111
CIERRE	119
Reporte de cierre del proyecto	120
Registro de aceptación	127
ANEXOS	130
Análisis de riesgos	131
Registro de lecciones aprendidas	135
Compras y adquisiciones	138
Plano preliminar del bar la Herradura	143
Bibliografía:	145



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



CASO DE NEGOCIO

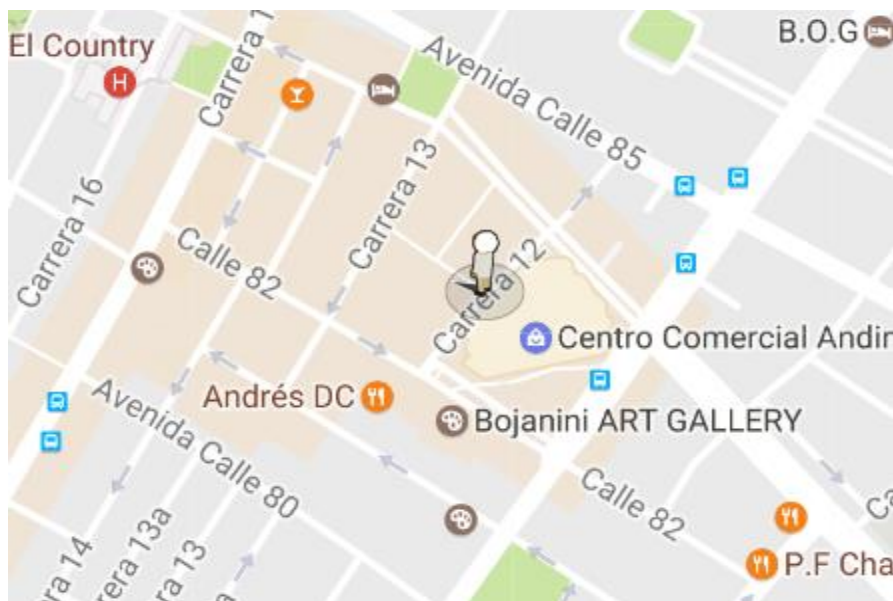


1. Justificación del negocio

El sector de restaurantes, catering y bares ha venido presentando un crecimiento positivo en los últimos años en Colombia. Según la última Muestra Mensual de Servicios presentada por el DANE, en el primer trimestre de 2018 el sector de restaurantes, catering y bares en la ciudad de Bogotá creció un 9,5%, cifra que a pesar de ser menor a la registrada en años de expansión como el 2013 y 2014 cuando el sector creció al 9,4% y al 10,1%, respectivamente, es mayor al 7,6% registrado en el 2017. Esto da la oportunidad de que muchos empresarios vean en el sector gastronómico una gran oportunidad de inversión, puesto que es un negocio que genera empleo y a la vez utilidades.

Localización

Ubicación: "LA HERRRADURA, estará ubicado entre la carrera 12 y calle 83 barrio country, zona reconocida, también llamada zona rosa de Bogotá.





2. Resumen ejecutivo

LA HERRADURA" SAS. Bar, tiene como misión crear una propuesta gastronómica en un ambiente cultural que refleje las tradiciones colombianas. Orientada hacia jóvenes y adultos, publico local y extranjero, con ingresos medios altos, en busca de un momento de distención y relajación en un ambiente de fiesta informal.

Dentro de las ventajas competitivas del negocio se encuentra la de ofrecer un servicio y experiencia diferenciadores e innovadores en el amplio mercado y ante la competencia, manejando altos estándares de calidad y servicio.

Considerando el punto anterior el mercado del bar LA HERRADURA es un público exclusivo de la zona rosa de Bogotá, y alrededores ya que ofrecerá productos y servicios excelentes. El mercado meta del bar son personas comprendidas entre los 18 y 33 años de edad, de ingresos medios altos.

Considerando un estudio de mercado se definió un precio promedio de tiket (mix de productos: entrada, principal y comida) que el cliente pagará en su visita es precio será de USD 15,00 teniendo en cuenta que el rango en el que las personas que consumen en la competencia directa estarían dispuestas a pagar está entre USD 10.00 y 22,00

Tras un estudio legal se verifico los documentos necesarios para la constitución de la empresa. La razón social del negocio será sociedad anónima gracias a los beneficios otorgados por el gobierno para este tipo de constitución.

La inversión inicial requería para la "HERRADURA" bar es de USD, el periodo de recupero es de 2,5 años. Los socios aportaran el 90% de la inversión y 10% restante son créditos otorgados por proveedores de materias primas e insumos.

Por último, se realiza un estudio de viabilidad del proyecto, donde se concluye que la rentabilidad del negocio es positiva, con una VAN de USD 59.870,34 y una TIR de 37%. Unos beneficios de ingresos que superan los egresos del negocio.



3. Misión y visión

Misión

LA HERRADURA” SAS. bar, tiene como misión ofrecer una propuesta gastronómica en un ambiente cultural y ecléctico que refleje las tradiciones colombianas.

Visión

“Ser considerados por nuestros clientes como el mejor bar temático del centro del país. Y consolidarnos entre los mejores operadores nacionales del negocio de la restauración y el entretenimiento”.

4. Objetivo principal

Posicionar la marca en el mercado capitalino como una nueva propuesta innovadora y adaptable a las exigencias de los consumidores. El desafío de este proyecto es, no sólo crear un producto para venderlo, sino también generar valor por medio de la experiencia, para lograr que el cliente desee el producto y lo elija en lugar de sus competidores.

Objetivos estratégicos

- Ofrecer a los clientes buen servicio, y productos de primera.
- Buscar rigurosamente la satisfacción del cliente mediante productos y servicios innovadores.
- Brindar una experiencia única en el sector de bares de Bogotá
- Aplicar la calidad total en todos los aspectos de la empresa. • Brindar a los empleados de la empresa la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente, en un clima agradable de trabajo.
- Contar con personal capacitado para resolver conflictos.



5. Estrategia del Negocio:

Estrategias comerciales

- Estrategia de promoción: Las políticas de comunicaciones de la cadena se han centrado en un segmento de mercado específico. Se trata de fidelizar a los clientes brindándoles un servicio diferenciado y de alta calidad.

El bar realiza una segmentación diferenciada ya que realiza un gran gasto en la búsqueda de generar un impacto en las personas para atraerlas a disfrutar de productos y sensaciones únicas brindadas por la compañía. Dicha segmentación busca captar gente mayor de 20 años, con un poder adquisitivo medio, medio alto.

- Estrategia de precios: La estrategia de precios de la Herradura bar se basa en dos pilares fundamentales: Los proveedores y la competencia. Ante un aumento en el precio de los proveedores, la empresa los traspasará directamente al precio final de sus productos. En cuanto a los precios de la competencia, el bar mensualmente desarrolla una continua investigación mediante un sistema de asesoramiento en el cual 2 asesores cumplen la función de visitar la competencia en más de una oportunidad. Se trata también de mantener un precio medio-alto, generalmente es fijado uno o dos dólares por debajo de uno de sus principales competidores.

Estrategias Productivas: La herradura bar centra su esfuerzo en ofrecer productos calificados como los mejores en el mercado de bares y restaurantes. Además, otra estrategia que es parte de la producción, tiene que ver con el servicio del bar que tendrá un modelo de formación para la capacitación de sus



empleados, por lo que el buen servicio es una de sus fuertes a la hora de presentar, vender sus productos y atender a los clientes.

Estrategia Financiera: La posibilidad de poder invertir, hacer crecer un negocio, y mantenerlo, no sólo se relaciona con la rentabilidad del mismo, sino también de los recursos internos y externos que desde el punto de vista de financiamiento pueda tener. En el caso particular de la herradura bar, sus estrategias financieras se sustentan en un sistema de financiamiento con proveedores y socios que invierten en el negocio.

6. Evaluación económica-financiera

A continuación, se detallan la inversión inicial tomada en cuenta para la elaboración del flujo de fondo y el análisis de viabilidad del proyecto. Clasificados en Activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo

INVERSIÓN INICIAL	
a) Activos fijos	
Concepto	Importe
Equipamiento gastronómico	USD 4.902,95
mobiliario salón	USD 5.210,00
Instalaciones	USD 1.805,43
TOTAL	USD 11.918,38
b) Activos intangibles	
Concepto	Importe
Contrato arquitecto interiores/Honorarios	USD 1.454,00
Gastos de constitución de la sociedad	USD 353,23
Contrato de alquiler	USD 1.733,00
Contrato ingeniero de sonido	USD 320,00
Gastos de software y hardware	USD 850,00
Licencias y permisos de habilitación	USD 1.972,00
Seguros	USD 3.140,00
Gastos de publicidad y marketing	USD 1.200,00



TOTAL	USD	10.702,23
c) Capital de trabajo		
Concepto		Importe
Previsión personal operatoria	USD	6.997,74
Equipo de gestión del proyecto	USD	4.199,16
Mano de obra adecuación local	USD	2.980,00
Contingencias	USD	5.860,94
Material adecuación	USD	3.312,94
Material sonorización	USD	1.200,64
Alquiler	USD	1.390,00
Stock inicial alim. y bebidas	USD	8.616,31
Vajilla, cubertería y cristalería	USD	1.720,00
Utensilios cocina	USD	850,00
Stock inicial art. de limpieza	USD	122,00
TOTAL	USD	37.249,73
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	USD	59.870,34

Criterios flujo de fondos

- Se decidió proyectar el flujo de fondos a cinco años en función al criterio legal; tramites y habitaciones con vencimientos a 5 años.
- Se pretende que para los años posteriores las ventas anuales se incrementen en un 10% debido a la fidelización de los clientes y a la publicidad bien dirigida que permitirá la difusión del bar.
- Teniendo en cuenta que el rango en el que las personas consumen en la competencia directa estarían dispuestas a pagar entre 10,00 y 22,00 US. El valor del tiket promedio con el que iniciará la herradura bar será de USD 15,50 para el primer año de operación, por otro lado, se estimó en un escenario pesimista, una cantidad de bebidas/platos vendidos para cada día de apertura.



Proyección de ventas						
Días de apertura	Cantidad de Bebidas/ vendidos	Valor tiket promedio	Ingresos Diarios por concepto Bar/resto (cantidad X tiket Promedio)	Total ingresos por ventas semanal	Total Ingresos ventas mensual	Total ingresos ventas anual
MARTES	50	USD 15,50	USD 775,00	USD 5.580,00	USD 22.320,00	USD 267.840,00
MIÉRCOLES	50	USD 15,50	USD 775,00			
JUEVES	60	USD 15,50	USD 930,00			
VIERNES	75	USD 15,50	USD 1.162,50			
SABADO	70	USD 15,50	USD 1.085,00			
DOMINGO	55	USD 15,50	USD 852,50			

- Se estima que los egresos de materia prima e insumos representan el 33,5 % de las ventas totales del primer año.
- Se pretende que los gastos de personal tengan una suba anual del 8% teniendo en cuenta la suba del salario mínimo (Colombia) del año 2017
- Los gastos de comercialización tendrán un 2% sobre los ingresos anuales.
- Teniendo en cuenta el sector en donde se realizará el proyecto, se realizó una estimación de servicios públicos del sector con base en el estrato (barrio clase alta) y en el promedio de gastos de proyectos similares, el siguiente cuadro muestra los gastos promedio de servicios públicos del sector. Los mismos se estiman tendrán un incremento anual del 8%

Servicios publicos x Mes	
Agua	USD 953,00
Alquiler	USD 1.390,00
Luz	USD 1.180,63
Gas	USD 593,50
Internet 20Gb	USD 71,61
TOTAL MESUAL	USD 4.188,74
TOTAL ANUAL	USD 50.264,88



- Las amortizaciones y valor residual el proyecto se calcularon considerando el tiempo de proyección del flujo de fondos y criterios legales (vencimientos, habilitaciones) se muestra a continuación

AMORTIZACIONES				
Concepto	Importe	Vida Util	Amortización%	VALOR
Mobiliario Salón	USD 5.210,00	7	14,29	USD 744,29
Equipamiento gastro	USD 4.902,95	10	10	USD 490,30
Instalaciones	USD 1.805,43	10	10	USD 180,54
Total anual				USD 1.415,12
Valor residual a 5 años	Importe Anual			
Mobiliario Salón	USD 744,29	2	USD 1.488,57	
Equipamiento gastro	USD 490,30	5	USD 2.451,48	
Instalaciones	USD 180,54	5	USD 902,72	
Total valor residual			USD 4.842,76	

Flujo de fondos neto

FLUJO DE FONDOS						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	USD 59.870,34					
INGRESOS						
Ventas Bar herradura		USD 267.840,00	USD 294.624,00	USD 324.086,40	USD 356.495,04	USD 392.144,54
Valor de salvamiento o Valor residual						USD 4.842,76
Total ingresos		USD 267.840,00	USD 294.624,00	USD 324.086,40	USD 356.495,04	USD 396.987,31
EGRESOS						
Mat.Prima e insumos		USD 89.726,40	USD 98.699,04	USD 108.568,94	USD 119.425,84	USD 131.368,42
Gastos de personal		USD 90.970,64	USD 98.248,29	USD 106.108,16	USD 114.596,81	USD 123.764,56
Gastos de estructura		USD 50.264,88	USD 54.286,07	USD 58.628,96	USD 63.319,27	USD 68.384,81
Amortizaciones		USD 1.415,12	USD 1.415,12	USD 1.415,12	USD 1.415,12	USD 1.415,12
Gastos de comercialización		USD 5.356,80	USD 5.892,48	USD 6.481,73	USD 7.129,90	USD 7.842,89
Total egresos		USD 237.733,85	USD 258.541,01	USD 281.202,91	USD 305.886,95	USD 332.775,81
Utilidad antes de impuestos		USD 30.106,15	USD 36.082,99	USD 42.883,49	USD 50.608,09	USD 64.211,50
Impuesto a la renta (Ganancias)		USD 9.935,03	USD 11.907,39	USD 14.151,55	USD 16.700,67	USD 21.189,79
Utilidad después de impuestos		USD 20.171,12	USD 24.175,60	USD 28.731,94	USD 33.907,42	USD 43.021,70
Amortizaciones		USD 1.415,12	USD 1.415,12	USD 1.415,12	USD 1.415,12	USD 1.415,12
FLUJO NETO DE FONDOS	-USD 59.870,34	USD 21.586,25	USD 25.590,73	USD 30.147,06	USD 35.322,55	USD 44.436,83



7. Análisis de viabilidad

Criterios Costo de Capital (k0)

- Para determinar la tasa de descuento anual se calculó la WACC (Costo medio ponderado de capital)
 - **Ke**= Se consideró la rentabilidad obtenida del sponsor en proyectos similares, donde la rentabilidad mínima esperada es del (20%).
 - **Kd** = El costo de financiamiento de la entidad financiera (16%).
 - **E** = El aporte del inversionista que es del (90%).
 - **D** = El aporte de la entidad financiera que es del (10%).
 - **T** = La tasa impositiva que es del (33%).

$WACC = K_e E / (E+D) + K_d (1-T) D / (E+D)$	
Donde:	
Ke: Coste de los Fondos Propios	20%
Kd: Coste de la Deuda Financiera	16,00%
E: Fondos Propios	90,00%
D: Deuda Financiera	10,00%
T: Tasa impositiva	33%
WACC (k0)	19,07%

Criterios VAN TIR

Tasa de Descuento (k0)	19,46%	
INVERSIÓN INICIAL	-USD	59.870,34
FLUJO DE FONDOS AÑO 1	USD	21.586,25
FLUJO DE FONDOS AÑO 2	USD	25.590,73
FLUJO DE FONDOS AÑO 3	USD	30.147,06
FLUJO DE FONDOS AÑO 4	USD	35.322,55
FLUJO DE FONDOS AÑO 5	USD	44.436,83
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	USD	29.434,68
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	37%	



- Dado que el costo de capital (k_0) es del 19,07% para este proyecto, el VAN (USD 29.434,68) resultante para el proyecto indica que éste no sólo debe aceptarse, sino que el valor presente neto que se obtiene es alto. Por lo dicho, se cree que el proyecto es viable para las condiciones establecidas en el proyecto.
- En cuanto a la TIR, de acuerdo con el flujo de fondos proyectado para La HERRADURA BAR corresponde a una tasa interna de retorno de 37%. Nuevamente, por este criterio, el proyecto dejará satisfechos a los inversores de La HERRADURA BAR ya que la rentabilidad del proyecto, comprobada por el método de la tasa interna de retorno, supera ampliamente este valor. Por lo tanto, es recomendable continuar con el proyecto cuya TIR se eleva al 37%.

8. Conclusión

La HERRADURA BAR es una oportunidad de negocio única en el mercado de bares de la ciudad de Bogotá, ya que ofrecerá productos y servicios excelentes, generando un valor en innovación, servicio, entretenimiento a sus clientes.

La inversión que se tiene proyectada va ser aportada en un 90% por sus socios y un 10% otorgados por proveedores de materia prima. La rentabilidad del bar es viable, ya que los costos operacionales son bajos en comparación con los ingresos, teniendo en cuenta un escenario pesimista en la proyección de ventas, lo que genera un margen considerable para la inversión.



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



INICIO



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



INICIO

Acta de constitución



Acta de constitución del proyecto

Nombre del proyecto: Constitución legal y productiva del bar temático (“HERRADURA”)	
Sponsor: Alberto Hernández Alonso	Versión 1.0
Director del proyecto: Carlos Alberto Hernández	
Elaborado por: Carlos Alberto Hernández	Fecha de elaboración: 07/02/2018
Aprobado por: Alberto Hernández Alonso	Fecha de aprobación: 12/02/2018

1. Justificación del proyecto

Se espera, que, para los siguientes años, el gobierno colombiano está promoviendo un escenario relativamente estable en el campo político y legal, ya que el gobierno trabaja arduamente para lograr la implementación y ejecución de políticas que promuevan el entorno empresarial impactando favorablemente en el sector de servicios y también específicamente al subsector gastronómico, generando oportunidades al empresariado en todo su nivel.

Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mi Pymes. En este contexto de oportunidades se busca realizar el proyecto la “HERRADURA” aprovechando así las facilidades otorgadas por el fondo colombiano de desarrollo.

2. Objetivo del proyecto

Este proyecto tiene como objetivo preparar el montaje legal, productivo y puesta en marcha del bar temático (“LA HERRADURA”), ubicado en la localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia, en un plazo de 5 meses.



3. Requerimientos de alto nivel

1. Constitución legal de la herradura ante las entidades públicas correspondientes
2. Dar cumplimiento de los objetivos del proyecto encuadrado en la triple restricción (alcance, plazo, costo) teniendo en cuenta la priorización de variables descrito en este documento.
3. Confección de informes bimestrales de seguimiento del proyecto
4. Adecuación y refracción del área productiva(cocina) y el área de servicio (salón).
5. Elaboración del programa de necesidades y planos necesarios para la adecuación del bar.
6. Cotización y compra de equipamiento y mobiliario de acuerdo a el diseño del bar.
7. Dar cumplimiento a las determinaciones técnicas establecidas y aprobadas para los productos a ofrecer.
8. Ccontratación y capacitación de la mano de obra encargada de la operatoria del bar.

4. Entregables principales

- Constitución legal de “LA HERRADURA”
Referido a toda la obtención de permisos y habilitaciones para la apertura del proyecto.
- Adecuaciones locativas
Diseño del local, planos y programa de necesidades, Refracciones y acondicionamiento de área productiva (cocina) y zona de servicio (salón), así como la compra y montaje de las instalaciones, equipamiento y mobiliario en el local
- Gestión de AA&BB



Diseño de la carta/menú del producto a ofrecer, y cotización de alimentos y bebidas necesarios para la primera semana de operación

- Gestión de RRHH

Selección, contratación y capacitación del personal necesario para la operatoria del bar

- Gestión del proyecto

Desarrollo del acta de constitución, Planificación del proyecto, desarrollo de líneas bases, ejecución & control, y cierre

5. Priorización de variables

Debido a la necesidad de introducirse en el mercado de bares de la zona, las siguientes son las prioridades del proyecto:

- **Alcance:** Dada la necesidad de cumplir el objetivo, el alcance contiene todos los puntos necesarios para llevar a cabo las operaciones del bar.
- **Costo:** Puede ser flexible en la medida que se cumplan los dos puntos anteriores
- **Tiempo:** Teniendo en cuenta la necesidad de dar el cumplimiento al requerimiento del sponsor y comenzar con la puesta en marcha en 7 meses.

6. Cronograma preliminar de hitos

Hitos	Fecha aprox de finalización
Acta de constitución aprobada	mar 13/02/18
Planes de Gestión terminados	jue 22/02/18
Realizar kick-Off	vie 16/03/18
Habilitaciones terminadas	lun 16/04/18
Local terminado y adecuado	jue 12/07/18
Cotización y compra AA&BB	mar 31/07/18
Personal operatoria capacitado	mar 14/08/18
Bar listo para iniciar operaciones	lun 27/08/18



Inauguración

mar 28/08/18

7. Inclusiones

- Aspectos legales
- Selección y contratación del personal necesario para la operación
- Definición del tipo de menú y bebidas a ofrecer.
- Sonorización del local

8. Exclusiones

- Operatoria del BAR
- Marketing y publicidad para la inauguración del bar
- Elaboración del plan de negocio.

9. Supuestos

- Se dispone del local alquilado para iniciar las adecuaciones
- El sponsor del proyecto será el encargado de buscar, evaluar y seleccionar el local del proyecto
- Se asume que el sponsor proporcionara los estudios de pre- factibilidad del proyecto, así como el caso de negocio y que los mismos han sido elaborados correctamente.



10. Restricciones

- Condigo sanitario colombiano:
 - Artículo 243: Manipulación de AA&BB Normas básicas de calidad
 - Artículo 244: Normas básicas de higiene y calidad para instalación y funcionamiento de establecimientos industriales o comerciales, relacionados con alimentos o bebidas.

11. Riesgos preliminares

- Retrasos en los trámites legales.
- Retraso en la obtención de permisos y habilitaciones.
- Demora en la entrega de equipos gastronómicos y mobiliario de salón
- Improvistos durante el acondicionamiento del local (retrasos).
- Aumento en el valor de los materiales para la adecuación del local

12. Presupuesto preliminar

Se detalla de manera preliminar los gastos del proyecto. Los mismos están expresados en dólares.

Activos fijos	USD 11.918,38
Activos intangibles	USD 10.702,23
Capital de trabajo	USD 37.249,73
Total presupuesto	USD 59.870,34

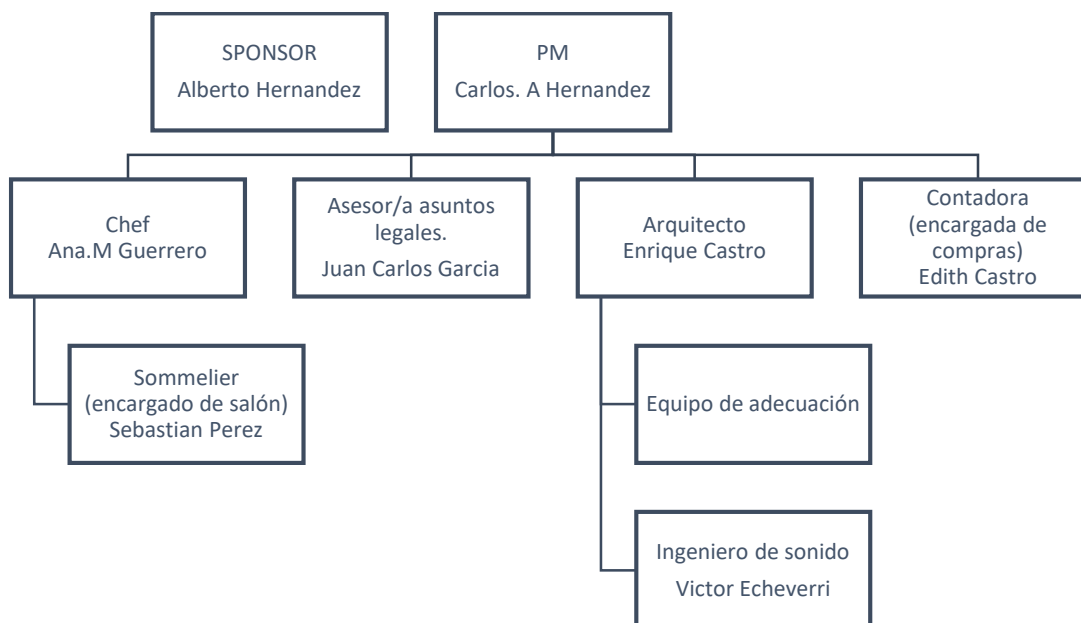
13. Recursos asignados

1. PM
2. Contadora (encargada de compras)
3. Chef ejecutivo Sommelier



4. Arquitecto
5. Asesor de asuntos legales
6. Mano de obra encargada de la adecuación del local.
 - a. Maestro de obras
 - b. Obreros.

14. Organización funcional



15. Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad
Sponsor	Inversionista del proyecto
PM	Director del proyecto
Contadora	Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros del proyecto.



Asesor asuntos legales	Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con el proyecto, contratos y normas legales.
Sommelier/barman	Diseño de la carta de bebidas del bar
/Chef ejecutivo	Supervisar la calidad de compras del equipo y materia prima del stock de alimentos, bebidas y suministros.
Arquitecto	Confeccionar el plano del inmueble teniendo en cuenta el programa de necesidades, para posteriormente empezar con la adecuación

16. Firmas autorizadas

Aceptando lo anterior firman el presente documento a los 13 días del mes de febrero de 2018

Sponsor

Alberto Hernández

Cs

Director de proyecto

Carlos A. Hernández



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACION



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robor et studium



PLANIFICACION

Plan de gestión del alcance



Plan de gestión del alcance

El plan para la gestión del alcance proporcionará una guía sobre cómo, se va a definir el alcance del proyecto y sobre cómo se controlará, validará, evaluará o aprobarán los cambios propuestos a dicho alcance y cómo se definirán y gestionarán los requisitos del proyecto o resultado. Para que de esta forma el equipo de proyecto sepa las reglas que debe cumplir al momento de ejecutar los diferentes procesos de gestión del alcance.

Para ello, la planificación de la gestión del alcance comprende los siguientes procesos:

- Definición del Alcance
- Desarrollo de la EDT
- Validación del Alcance
- Control del Alcance.

1. Definición del alcance

Es el proceso para Definir y delimitar el producto final, tiene como propósito establecer una descripción detallada del proyecto y del producto con el fin de establecer que requisitos están incluidos y cuales son excluidos del proyecto y cuáles son los entregables; como consecuencia de esto, se establece un límite al producto.

Los documentos de entrada usados para definir el alcance, son la documentación de Requisitos y el acta de constitución.

El encargado de definir el alcance del proyecto es el director del mismo, quien se tomará al menos una semana para establecer muy bien el alcance, hasta donde debe llegar para cumplir con los objetivos planteados en el acta de constitución; al igual que debe definir muy bien cuáles son los entregables del proyecto.



2. Desarrollo de la EDT

Su finalidad es identificar y definir todos los esfuerzos requeridos, asignar las responsabilidades a los elementos de la organización, y que a partir de la EDT se establezca un cronograma y presupuesto adecuado para la realización de los trabajos.

Una vez se tenga el enunciado de alcance, se usarán dos herramientas esenciales para generar la EDT que son la descomposición y el juicio de expertos. Por un lado, la descomposición permitirá llegar a partes más pequeñas de los entregables; lo que mejora el control de las mismas, esto permite mejorar la organización de los paquetes de trabajo, y en ese orden de ideas, el juicio de expertos permitirá saber cómo descomponer cada paquete de trabajo de acuerdo a los conocimientos de los mismos. Por último, se desarrollará el diccionario de la EDT del Proyecto que consistirá en la descripción detallada del contenido de cada uno de los paquetes de trabajo definidos en la EDT. La plantilla que se utilizará para su desarrollo será la siguiente:

Código EDT		
Nombre		
Descripción		
Entradas		
Criterios de aceptación y verificación		Responsable:
Estimaciones	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
	Costo:	



3. Validación del alcance

Este proceso consistirá en establecer la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Por otro lado, validar el alcance incluirá revisar los entregables con el sponsor a fin de asegurar que se han completado satisfactoriamente y obtener de ellos su aprobación. De igual forma se realizarán inspecciones de cada entregable con el fin de realizar aprobaciones parciales de los mismos y de ser necesario se generan acciones correctivas o preventivas. Una vez entregados los entregables finales, el Sponsor tendrá que firmar un documento de aceptación de éstos. Si el sponsor hace observaciones o cambios, el director de proyectos deberá realizar las correcciones necesarias.

4. Control del alcance

En este proceso se realizará un monitoreo empleando un análisis de variación comparando la línea base del alcance con lo ejecutado hasta la fecha de corte, para establecer desviaciones en los entregables del proyecto; también se revisa que las acciones correctivas y preventivas se estén ejecutando tal y como fueron solicitadas por el sponsor. En la fase de ejecución y control del proyecto, cualquier desvío que se origine en el alcance del mismo, deberá ser identificada por el director del proyecto, para posteriormente tomar acciones correctivas necesarias para frenar la desviación en el alcance.



Plan de gestión de alcance

PROCESO	ENTRADAS	SALIDAS	HERRAMIENTA	IMPLEMENTACION	NIVEL DE IMPLEMENTACION
Definición del alcance	Acta de constitución del proyecto	Enunciado de alcance	Juicio de expertos	Con la participación de expertos se realizara un análisis del producto con el fin de identificar especificaciones	El Alcance del proyecto se definirá una única vez, ya que una modificación al mismo podría generar aumento en costoso tiempo al proyecto
	Documentación requisitos		Análisis del producto		
Desarrollo de la EDT	Enunciado de alcance	Línea base de alcance	Descomposición	Se realiza una subdivisión del alcance y los entregables del proyecto hasta llegar a los paquetes de trabajo.	Como el alcance del proyecto no se modifica, la EDT del mismo será definida una única vez en el ciclo de planificación
	Documentación requisitos		Juicio de expertos		
Validación del alcance	Documentación requisitos	Entregables aceptados	Inspección	Se realiza una inspección a cada entregable con el fin de realizar validaciones parciales de los mismo y de ser necesario se generan acciones correctivas o preventivas	Cada entregable para su respectiva aprobación. Las correcciones generadas deberán realizarse antes de su aprobación
	Línea base de alcance	Solicitudes de cambio			
	Entregables verificados	Información de desempeño del trabajo			
	Datos de desempeño del trabajo	Actualización de los documentos del proyecto			
Control del alcance	Documentación de requisitos	Información de desempeño del Trabajo	Análisis de variación	Se realiza una inspección comparando la línea base del alcance con lo ejecutado hasta el momento para establecer desviaciones en los entregables del proyecto; también se revisa que las acciones correctivas y preventivas se estén ejecutando tal y como fueron solicitadas	Cada entregable para su respectiva aprobación. Las correcciones generadas deberán realizarse antes de su aprobación
		Solicitudes de cambio			
	Datos de desempeño del trabajo	Actualización de los documentos del proyecto			



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Plan de gestión del Cronograma



Plan de gestión del cronograma

El siguiente plan identificará y establecerá las políticas, procedimientos y documentación necesaria para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto, así como definir la herramienta a utilizar para la gestión del mismo. Este plan describirá como se desarrollarán los siguientes procesos:

- Definición de las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar recursos de las actividades
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar el cronograma.
- Controlar el cronograma.

1. Definición de las actividades

Para definir las actividades del proyecto, se partirá de los paquetes de trabajo definidos en la Estructura de Descomposición del Proyecto. El equipo del proyecto, junto con el PM, deberá tomar cada paquete de trabajo y realizar una descomposición al nivel de detalle que el experto (juicio de expertos) establezca a fin de establecer las actividades necesarias para cumplir cada entregable del proyecto.

2. Secuenciar las actividades

Teniendo la lista de actividades de cada paquete de trabajo el director de proyecto deberá comenzar a elaborar el diagrama de red del cronograma por medio del método de diagramación por precedencia. Se define la interrelación entre las



actividades atendiendo su secuencia y lógica de ejecución por medio de un juicio de expertos.

3. Estimar recursos de las actividades

Este proceso consistirá en estimar el recurso humano y materiales necesarios para ejecutar cada actividad definida en los procesos anteriores. Dado que este proceso impacta considerablemente en el presupuesto y los costos del proyecto, debe hacerse la estimación correctamente. Las herramientas y técnicas para determinar los recursos de las actividades serán: información de proyectos similares estimación ascendente y juicio de expertos.

4. Estimar la duración de las actividades.

Para estimar la duración de las actividades se tomará la duración de proyectos anteriores o similares. Las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- Estimación análoga
- Estimación de tres valores
- Juicio de expertos
- Datos publicados de estimaciones

Además, se tomará en cuenta los siguientes entregables:

- Lista de actividades
- Recursos requeridos para las actividades
- Línea base de alcance
- Registro de riesgos.



5. Desarrollar el cronograma.

En este proceso se analizará el orden de las actividades y la secuencia entre ellas, los recursos y duración estimada, para posteriormente establecer un cronograma de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. Se determinan las fechas de inicio y fin de las actividades del proyecto, así como los hitos del mismo.

Para el desarrollo del cronograma se utilizará como software de gestión Microsoft Project 2016 Edition y las herramientas y métodos para la confección y elaboración del mismo serán

- Método del camino critico
- Optimización de recursos y compresión
- Diagrama de Gantt
- Análisis de red del cronograma

Una vez se haya desarrollado el cronograma, el equipo del proyecto genera la línea Base del Cronograma la cual deberá ser aprobada por el director del proyecto.

6. Control del cronograma

En este proceso, el director de proyecto, para el monitoreo del avance del proyecto deberá tener como fuente de comparación la línea base del cronograma, la cual será controlada en la medida en que el proyecto avance, y con la ayuda del software (Microsoft Project) de gestión de proyectos se realizara una actualización continua del avance del proyecto y así conocer el comportamiento que ha tenido el estado actual, y pronosticar el comportamiento a futuro del proyecto en general.



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Plan de gestión de los Costos



Plan de gestión de costos

El siguiente plan de gestión establecerá las herramientas que se deberán utilizar para definir los costos de las actividades del proyecto y el análisis necesario para definir el presupuesto del mismo. Así mismo establecerá la periodicidad con que se ejecutaran los controles pertinentes al progreso de los costos durante el proyecto.

El plan de gestión de costos comprende los siguientes procesos.

- *Estimación de los costos*
- *Determinar el presupuesto*
- *Control de los costos*

Herramienta

- El software para la gestión de los costos será por medio de Microsoft Excel 2013 Y Microsoft Project 2016.
- Todos los costos serán expresados en dólares (USD)

1. Estimación de los costos.

Este proceso desarrollara una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. Los costos se deben estimar para todos los recursos necesarios en el proyecto.

PROCESO	ENTRADAS	SALIDAS	HERRAMIENTA
Estimación de los costos	Acta de constitución del proyecto	Estimación de los costos de las actividades	Estimación por analogía
	Línea base de alcance		Estimación paramétrica
	Business case		



	Línea base de cronograma		Estimación ascendente
	Registro de riesgos		Juicio de expertos

Para establecer los costos iniciales fue necesario realizar un estudio técnico que permitiera cuantificar los costos asociados a:

- Constitución legal del proyecto
- El proceso de adecuación del local
- La gestión de los recursos humanos
- Gestión de alimentos & bebidas.
- La gestión del proyecto.

De igual forma se encontrarán los costos para la reserva de contingencia y reserva de gerencia para el proyecto.

Recurso de Personal: El director de proyecto deberá basarse en las tablas de pagos por horas hombres que tiene establecido; esta información será cargada el software de gestión de proyecto y dependiendo del trabajo que tenga que realizar cada persona en la actividad, se generará el costo respectivo.

Recurso de Materiales: el director de proyecto deberá indicar los precios unitarios de los materiales y el software calculará el costo total de los materiales cada actividad.

Recurso de costo: Son costos independientes que se asocian a una actividad específica como, por ejemplo: gastos legales, licencias, gastos administrativos, costos fijos etc. Estos costos han sido estimados por un experto de acuerdo a la actividad.

Ya con todos los costos establecidos, el equipo del proyecto conocerá el costo total de cada actividad, información que deberá ser organizada en una hoja de cálculo



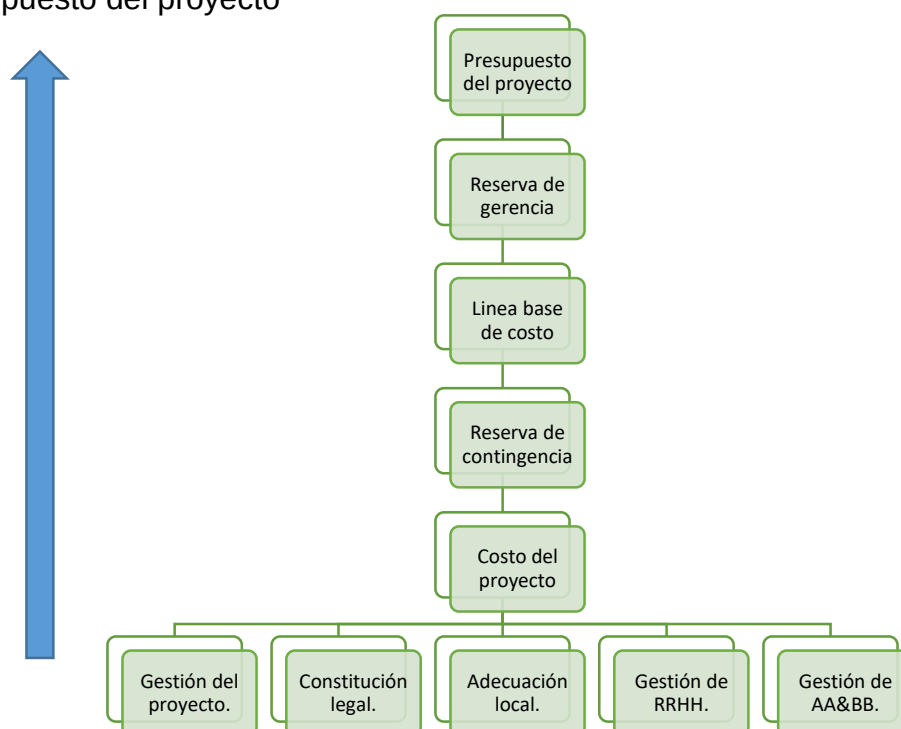
donde se especifique el costo del personal, el costo del material y el costo total de cada actividad. Este documento deberá ser presentado al Director del Proyecto para obtener su aprobación.

2. Determinar el presupuesto

Para establecer el presupuesto del proyecto se sumarán los costos estimados de actividades y paquetes de trabajo para determinar el costo del proyecto. Se usará como método de estimación bottom up, o estimación detallada; en donde se irán estimando los costos de cada actividad de forma ascendente hasta obtener el costo de cada paquete de trabajado, de igual forma al obtener el costo de cada paquete de trabajo la suma de ellos se dará el costo del proyecto.

Posteriormente se sumará la reserva de contingencia que es el resultado del costeo realizado para los riesgos identificados en el caso de que se llegaran a materializar, la suma de la reserva de contingencia dará como resultado la línea base de costo.

Finalmente se sumará la reserva de gerencia para dar así el costo total del presupuesto del proyecto





3. Reserva de gestión

Las reservas de gestión del Proyecto hacen referencia a las cantidades específicas del presupuesto del Proyecto que se retienen por razones de control de gestión del Proyecto. La reserva de gestión establecida por el sponsor para cubrir trabajo no previsto e issues y riesgos que se puedan manifestar, dentro del alcance del Proyecto es del 10%, dicha reserva solo se usará previa autorización del sponsor. Se detallará el uso de la reserva de contingencia en el plan de gestión de los riesgos

4. Control de los costos

Teniendo como base el presupuesto del proyecto, el director de proyectos realizará una comparación con los costos ejecutados en una fecha de corte determinada con el fin de conocer la desviación de costos que se estén generando el proyecto y así implementar una acción correctiva a fin de disminuir o aprovechar el riesgo que se esté presentando.

Con el progreso del proyecto actualizado se tiene la Curva S Programada y la Curva S Ejecutada del proyecto, estos porcentajes obtenidos se multiplican por el valor en costos de cada actividad establecidos en el presupuesto obteniendo la Curvas S de costos que, al ser comparadas su valor, se puede visualizar a la fecha cuánto dinero se debió haber consumido y cuanto hay consumido realmente.

4.1. Uso del método del Valor ganado

La metodología del Earned Value Management (método del valor ganado) se empleará como método de control y seguimiento del proyecto, este método emplea su propia simbología y conceptos, los cuales son los siguientes:



EV (Valor ganado): Valor monetario del trabajo conseguido en el período de evaluación.

AC (Costo actual): Coste actual del trabajo realizado. El valor monetario es independiente del valor monetario determinado en el PV.

PV (Valor planificado): Valor monetario previsto en el plan de proyecto para una tarea.

CV (Variación del costo): Medida para indicar la desviación de los costes respecto del presupuesto previsto.

CPI (Índice de desempeño del costo): Índice del rendimiento de cada unidad monetaria invertida en el proyecto.

SV (Variación de programación): Medida histórica para indicar el porcentaje de avance respecto del plan previsto.

SPI (Índice de desempeño de programación): Índice de eficiencia relativa a cuánto valor se ha conseguido realmente respecto del que está programado para ser llevado a cabo. Porcentaje de avance respecto del plan previsto.



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Plan de gestión de los riesgos



Plan de gestión de riesgos

El presente como se identificarán y seguirán los riesgos del proyecto. Se realizará una identificación inicial evaluando una perspectiva general del proyecto clasificando los riesgos e identificando los riesgos positivos o negativos de alto nivel, y posteriormente se analizarán los riesgos de cada paquete de trabajo los cuales deberán ser monitoreados en la ejecución del proyecto.

Los procesos que abordara el presente plan serán los siguientes

- Planificación de la gestión de riesgos.
- Identificación de los riesgos.
- Análisis cualitativo de riesgos.
- Análisis cuantitativo de riesgos.
- Planificar la respuesta a los riesgos
- Control de los riesgos.

1. Metodología

PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA	RESPONSABLE
Planificación de la gestión de los riesgos	Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos.	Revisión de la documentación	PM Y EQUIPO DE PROYECTO
		Pmbook 6 edición	
Identificación de los riesgos	Identificación de los riesgos. Y elaboración del registro de riesgos	Juicio de expertos	PM ,EQUIPO DE PROYECTO, SPONSOR
		Checklist de riesgos	
		Tormenta de ideas	
		Matriz de probabilidad e impacto	



Análisis cualitativo de riesgos	Evaluación de probabilidad e impacto, y priorización de riesgos identificados.	Evaluación de probabilidad e impacto	PM, EQUIPO DE PROYECTO, SPONSOR
Análisis cuantitativo de riesgos	Se realiza un análisis del efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos principales del proyecto a fin de conocer los posibles costos de los mismos	Técnicas de recopilación y representación de datos	PM, EQUIPO DE PROYECTO, SPONSOR
		Juicio de expertos	
Plan de respuesta a los riesgos	Desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto	Estrategias para riesgos positivos	PM, EQUIPO DE PROYECTO, SPONSOR
		Estrategias para riesgos negativos	
		Juicio de expertos	
Control de los riesgos	Implementar los planes de respuesta a los riesgos y controlar los riesgos detectados y la aparición de nuevos	Reevaluación de los riesgos	PM, EQUIPO DE PROYECTO, SPONSOR
		Auditorías de los riesgos	
		Reuniones	

2. Roles y responsabilidades

Se detallará para cada etapa de la gestión de riesgos el/los responsables. Para la identificación el principal responsable es el PM junto con su equipo quienes estarán a cargo de convocar a todos o en su defecto a la gran mayoría de los interesados del proyecto; con el objetivo de contar con una mirada amplia y detectar la mayor cantidad de riesgos.

En la etapa de planificación el PM con su equipo serán responsables y deberán hacer uso del juicio de experto cuando sea necesario para una correcta clasificación.



El plan de respuestas estará a cargo del PM con su equipo. En esta etapa se determinará quién será el responsable para aquellas medidas planificadas que deban ser agregadas en las respectivas líneas base. Finalmente, la etapa de control será responsabilidad del PM y equipo.

3. Periodicidad

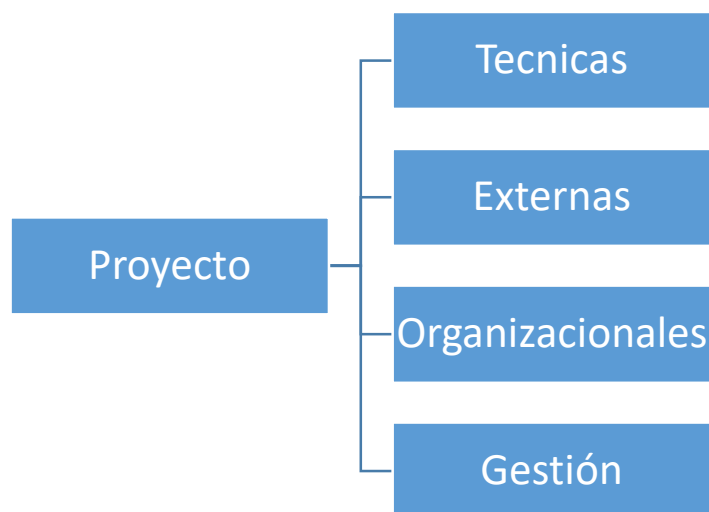
PROCESO	Entregable	FRECUENCIA	NIVEL DE IMPLEMENTACION
Planificación de la gestión de los riesgos	Plan de Gestión de los Riesgos	UNA VEZ	En la etapa de planificación de cada grupo de gestión
Identificación de los riesgos	Registro de riesgos	UNA VEZ	En la etapa de planificación de cada grupo de gestión
Análisis cualitativo de riesgos	Actualización del registro de riesgos	UNA VEZ	En la etapa de planificación de cada grupo de gestión
Análisis cuantitativo de riesgos	Actualización del registro de riesgos	UNA VEZ	En la etapa de planificación de cada grupo de gestión
Plan de respuesta a los riesgos	Actualización de los documentos del proyecto	UNA VEZ	En la etapa de planificación de cada grupo de gestión
	Actualización al plan de dirección del proyecto		



Control de los riesgos	Información del desempeño del trabajo solicitudes de cambio	CADA 10 DIAS	Se realizarán reuniones a lo largo de la gestión del proyecto de acuerdo a la periodicidad establecida
	Actualización de los documentos del proyecto		

4. Categorías de riesgo

La estructura de desglose de los riesgos (RBS) tendrá las siguientes categorías:



5. Identificar los riesgos

La identificación de riesgos consiste en generar una lista de los eventos indeseados que puede tener impacto en las actividades del proceso al cual se le está documentando el mapa de riesgos, dichos eventos pueden impedir, degradar o retrasar el logro de los objetivos del proceso.



La identificación de riesgos se realiza a partir de juicios por parte de los ejecutores de las actividades de los procesos, basados en su experiencia, los registros, diagramas de flujo, lluvia de ideas etc. características. El proceso de identificación del riesgo es iterativo y debe estar en permanente revisión y actualización.

6. Análisis cualitativo de riesgos

Posterior a la identificación, se realiza el análisis del riesgo cualitativo en donde se evalúan los riesgos considerando los controles que pudieran existir, analizando la naturaleza y la forma como se llevan a cabo las actividades en el proceso. Para ello, se determina la probabilidad de ocurrencia y el impacto de la materialización de cada riesgo identificado.

6.1. Definición de la escala de probabilidad

Se establece la frecuencia con la que se ha presentado o puede presentarse el riesgo cuando no existen controles. Se mide en términos de la factibilidad con la que el riesgo se podría llegar a materializar, teniendo en cuenta la presencia y exposición ante factores internos y externos.

MUY BAJO	0,1	La eventualidad de ocurrencia es muy baja, casi nula
BAJO	0,2	Podría ocurrir solo bajo circunstancias muy excepcionales
MEDIO	0,3	Podría o no ocurrir en algún momento
ALTO	0,8	Puede ocurrir en algún momento o algunas veces
MUY ALTO	0,9	La posibilidad de ocurrencia se da en la mayoría de las circunstancias

6.2. Definición de la escala de impacto sobre los objetivos del proyecto

Se establece la magnitud de los efectos ocasionados con la materialización del riesgo cuando no existen controles. De acuerdo con un análisis cualitativo, se selecciona el nivel con base en las siguientes categorías



Escala numérica		Objetivos del proyecto			
		Alcance	Plazo	Costo	Calidad
MUY BAJO	0,10	Disminución del alcance apenas perceptible	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del costo insignificante	Degradación de la calidad apenas perceptible
BAJO	0,20	Áreas secundarias del alcance afectadas	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del costo < 10%	Sólo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes
MEDIO	0,50	Áreas principales del alcance afectadas	Aumento del tiempo del 5-10%	Aumento del costo del 10-20%	La reducción de la calidad requiere la aprobación del sponsor
ALTO	0,80	Reducción del alcance inaceptable para el Sponsor	Aumento del tiempo del 10-20%	Aumento del costo del 20-40%	Reducción de la calidad inaceptable para el Sponsor
MUY ALTO	0,90	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible	Aumento del tiempo > 20%	Aumento del costo > 40%	El resultado final del proyecto es efectivamente inservible

6.3. Matriz de probabilidad e impacto

Probabilidad					
0,9	0,09	0,18	0,45	0,72	0,81
0,8	0,08	0,16	0,40	0,64	0,72
0,5	0,05	0,10	0,25	0,40	0,45
0,2	0,02	0,04	0,10	0,16	0,18
0,1	0,01	0,02	0,05	0,08	0,09
Impacto	0,1	0,2	0,5	0,8	0,9



Una vez se tenga la escala de probabilidad de ocurrencia y la escala de impacto de cada riesgo, se deben evaluar empleando la matriz de probabilidad impacto para así obtener una ponderación de cada riesgo y así identificar los que afecten o favorezcan potencialmente el proyecto, así como los medianamente potenciales y aquellos de bajo potencial, que posteriormente se decidirá si eliminarlos de la lista de riesgos o mantenerlos realizando poco control en ellos.

6.4 Tolerancia al riesgo y estrategia de respuesta

Valoración de Riesgo		Tolerancia		Tipo de respuesta
Bajo	Menor a 0,20	Aceptable	Genera menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se aceptan activamente estos riesgos.	Aceptar
Moderado	Entre 0,20 y 0,40	Tolerable	Se administra con procedimientos normales de control. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.	Mitigar
Alto	Entre 0,40 y 0,7	Importante	Se requiere una pronta atención. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo.	Mitigar
Muy alto	Mayor a 0,7	Inaceptable	Se requiere una acción inmediata. No debe comenzar ni continuar la tarea hasta que se reduzca el riesgo.	Mitigar, Evitar



6.5. Tipo de respuesta

Consistirá en desarrollar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Se incorpora recursos y actividades en el presupuesto, cronograma y plan para la dirección del proyecto según la priorización de riesgos. A continuación, se detalla la estrategia de respuesta en caso de que el riesgo sea una amenaza u oportunidad.

Si el riesgo es una amenaza

Mitigar: Consiste en actuar para reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo negativo.

Aceptar: Consiste en reconocer la existencia del riesgo y no tomar ninguna medida a menos que el riesgo se concrete.

Transferir: Consiste en trasladar el impacto de una amenaza a un tercero, junto con la responsabilidad de la respuesta.

Evitar: Consiste en intervenir para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto.

Si el riesgo es una oportunidad

Explotar: Consiste en eliminar la incertidumbre asociada, asegurando que la oportunidad definitivamente se concrete.

Mejorar: Consiste en aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad.

Compartir: Consiste en asignar toda o parte de una oportunidad a un tercero más capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.

Aceptar: Consiste en aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.



7. Controlar los riesgos

El Director de proyectos deberá realizar un análisis de los riesgos existentes en con el equipo de proyecto en una periodicidad establecida en el Plan para la Dirección del Proyecto, con el fin de evidenciar la variación y la tendencia del riesgo y así poder iniciar la acción preventiva o correctiva, para así, garantizar el normal desempeño del proyecto y lograr el cumplimiento a satisfacción de los objetivos del mismo.

De presentar un riesgo identificado en la matriz de riesgo, el director de proyecto deberá documentar el porqué del riesgo; el plan de acción ante el riesgo y el consumo en la reserva de contingencia para que así se pueda contar con datos históricos en futuros proyectos; por otro lado si se llegase a presentarse un riesgo que no hubiese sido identificado anteriormente, este deberá ser identificado completamente.

8. Uso de la reserva de contingencia

La reserva de contingencias del Proyecto es el presupuesto, dentro de la línea base de costos del Proyecto, que se destina a los riesgos identificados para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación. El director de proyecto en conjunto con el equipo de proyecto, evaluará los riesgos potenciales principales a fin de establecer la urgencia de cada uno, y posteriormente se definirá un monto o porcentaje sobre el costo base de la actividad afectada. Se deja claro que el uso de la reserva de contingencia contempla el presupuesto destinado a cubrir los “riesgos conocidos e identificados” susceptibles de afectar al proyecto.



9. Formato de informes

Registro riesgos

Nombre del proyecto					
Descripción del Riesgo					
Causa					
Objetivo afectado					
Categoría					
Entregable afectado					
ID Riesgo	Riesgo Inicial antes de controles				
	Estimación probabilidad	Objetivo		Probabilidad x impacto	Valoración de riesgo
			Estimación impacto		
		Alcance			
		Plazo			
		Costo			
	Calidad				
	Total probabilidad x impacto				
ID Riesgo	Riesgo Residual después de controles				
	Estimación probabilidad residual	Objetivo		Probabilidad x impacto	Valoración de riesgo
			Estimación impacto		
		Alcance			
		Plazo			
		Costo			
	Calidad				
	Total probabilidad x impacto				



Plantilla análisis cualitativo

ID Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa	Categoría	Entregable afectado	Riesgo Inicial				
						Estimación probabilidad	Objetivo	Estimación impacto	Probabilidad 'x impacto	Valoración de riesgo
							Alcance			
							Plazo			
							Costo			
							Calidad			
							Total probabilidad x impacto			
							Alcance			
							Plazo			
							Costo			
							Calidad			
							Total probabilidad x impacto			

Plantilla plan de respuesta a los riesgos

ID Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa	Categoría	Entregable afectado	Responsables	Valoración de riesgo	Estrategia de respuesta	Plan de respuesta
R01									



Plantilla análisis cualitativo

ID Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa	Categoría	Entregable afectado	Riesgo Residual					Costo base de actividad	Reserva de contingencia
						Estimación probabilidad residual	Objetivo	Estimación impacto	Probabilidad x impacto	Valoración de riesgo		
R01							Alcance				USD	USD
							Plazo					
							Costo					
							Calidad					
							Total probabilidad x impacto					
R02							Alcance				USD	USD
							Plazo					
							Costo					
							Calidad					
							Total probabilidad x impacto					

Ver anexo #1 análisis de riesgos



PLANIFICACIÓN

Plan de gestión de las adquisiciones



Plan de gestión de adquisiciones

El presente plan incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión de contratos y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto.

A continuación, se detallará someramente el plan de gestión de Adquisiciones.

1. Roles y responsabilidades

Sponsor – Sera el autorizante de todas las adquisiciones por montos mayores o iguales a USD 5000

PM – Sera el autorizante por las adquisiciones por montos menores a USD 5000 y el responsable del seguimiento junto a su equipo de dirección de las actividades.

Contadora encargada de Compras – Encargada del relevamiento de alternativas y confección de informes que se enviará al PM y al Patrocinador. Sera responsable de las negociaciones y confección de contratos. Colaborará en la confección del RFP

Asesora de asuntos Legales – Colaborara con Compras en la confección y control de contratos acordes al cumplimiento de la ley y normativas.

Equipo de proyecto – Colaboraran en la selección y contratación del personal para la operatoria del bar, así como la compra de materiales necesarios para el desarrollo de cada tarea



Para planificar la gestión de las adquisiciones se deben manejar dos campos: las compras y los contratos, ambos lo suficientemente extensos para que el sponsor director de proyecto disponga un grupo de profesionales como responsables de ellos.

2. Las adquisiciones se clasificarán en las siguientes categorías:

- Contratación de mano de obra para adecuación del local y operatoria del bar.
- Ejecución de compras y adquisiciones.
- Contratación de servicios

2.1. Contratación de mano de obra

La contratación de mano de obra hace referencia a la adquisición de los siguientes profesionales y personal requerido para la realización de las actividades.

- Mano de obra para la adecuación del local.
- Mano de obra operatoria del bar.

Fuentes de reclutamiento

- Portales de empleo.
- Páginas de Empleo.
- Contenidos multimedia blog.
- Bolsas de trabajo del periódico PORTAFOLIO entre otros.
- Agencias de reclutamiento externo.

2.1.1. Forma de contratación

El Director de proyecto y sponsor negociara con el profesional a cargo de una actividad determinada, un precio fijo cerrado (FFP) por cada entregable que sea necesario generar para cumplir el alcance del proyecto. Basándose en una tarifa



estándar de horas hombre (HH/DIA), en el caso que la actividad u entregable requiera más (hh/día) que las acordadas previamente, se le bonificara al profesional las horas extras necesarias.

Cualquier aumento en los costos por causa de un desempeño desfavorable es responsabilidad del profesional, quien está obligado a completar el esfuerzo.

2.2. Compras y adquisiciones.

La gestión de compras hace referencia a la adquisición de todos los bienes, materiales, e insumos necesarios para la adecuación y puesta en marcha del negocio. A continuación, se clasificará las compras en las siguientes categorías.

- Materiales para la adecuación del local y sonorización.
- Adquisiciones de equipamiento gastronómico y mobiliario salón.
- Compra de menaje utensilios y cristalería.
- Stock inicial alimentos y bebidas.

2.2.1. Metodología

- Se realizará un juicio de expertos para definir qué tipo de materiales, insumos o productos se deberá comprar para la realización de la tarea.
- Se deberá realizar el relevamiento y contar con dos alternativas por cada insumo a comprar.
- La contadora (encargada de compras) confeccionara un informe con las alternativas de cada producto a adquirir y la enviara al director de proyecto
- El PM junto con el sponsor realizara la elección y autorizara la compra.
- La encargada de compras se encargará de las actividades relacionadas a la adquisición.



2.2.2. Tipo de contrato

Se usarán Contratos de Precio Fijo con Ajuste Económico de Precio (FP-EPA). Permite ajustes finales predefinidos sobre el precio del contrato debido a cambios inflacionarios o aumentos (o disminuciones) del costo de productos específicos.

2.3. Contratación de servicios

La contratación hace referencia a la adquisición de:

- Seguros y pólizas
- Servicios de hardware y software para el bar

2.3.1. Procedimiento para la obtención de servicios

1. La encargada de Compras junto con el asesor de asuntos legales le acercan al proveedor los requisitos y objeto de aseguramiento
2. El asesor de Legales realiza la gestión de adquisición de los servicios
3. El asesor de Legales informa al PM y el Sponsor cuando el proceso se finalizó.

La contratación se realizará acorde a la mejor relación costo/beneficio, al respecto de las cotizaciones obtenidas. Se usarán Contratos de Precio Fijo (FFP) Para la obtención de estos servicios.



3. Criterios de evaluación y selección de proveedores

Criterio de evaluación y selección de proveedores	
Grupo de criterios	Criterios
1. Criterios de precios y condiciones	Nivel de precios
	Desarrollo de precios (fidelidad de precios)
	Créditos de proveedores
	Aceptación de costos de flete y transporte
	Posibilidad de negocios recíprocos
2. Criterios de calidad de materiales	Calidad técnica
	Normas
	Garantías de calidad
3. Criterios de tiempo	Plazos de entrega
	Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)
	Periodicidad de las entregas
	Notificación en la demora / suspensión de entregas
4. Criterios de servicio	Asesoría
	Disposición de cooperación / Facultad comunicativa
	Elaboración de reclamos
	Gama de productos



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Plan de gestión de la calidad



Plan de gestión calidad

El presente plan establecerá los procesos y actividades del equipo de proyecto ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. También establecerá las herramientas para asegurar la calidad del proyecto y las herramientas para controlar la calidad del mismo. El siguiente plan describirá los siguientes procesos

- Aseguramiento de la calidad
- Control de la calidad

Procesos de gestión de calidad	
Asegurar la calidad	Proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.
Controlar la calidad	Proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. El control de calidad se lleva a cabo durante todo el proyecto.

1. Documentos de referencia

Gestión del proyecto

- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK® Sexta edición.
- Acta de constitución.



- Planes de gestión del proyecto.

Constitución legal

- Código de Comercio Colombiano (Cámara y comercio de Bogotá) Requisitos de registro tributario ante la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales)
- Reglamentación para la creación de establecimientos de comercios gastronómicos.
- Reglamento de tarifas OSA (Organización Sayco Acinpro) que tiene el objetivo de efectuar el recaudo por Comunicación Pública y almacenamiento de obras protegidas a nivel nacional para entidades como SAYCO (Sociedad De Autores y Compositores De Colombia), ACINPRO (Asociación Colombiana De Intérpretes Productores Fonográficos).

Adecuación del local

- La ley 232 de 1995, establece solicitar el concepto de uso de suelo que expide Planeación Distrital, con este documento se establecerá si el proyecto apto para el inicio de las actividades de operación.
- Normativa urbanística y construcción: Por el cual se actualiza la reglamentación la Unidad de Planeamiento Zona (UPZ) No. 14, USAQUEN, ubicada en la localidad de Usaquén Bogotá.

Gestión de RRHH

- Decreto Único Reglamentario del Trabajo (Colombia)
- Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para personal gastronómico (BPM)



Gestión de AA&BB

- Condigo sanitario colombiano:
 - Artículo 243: Manipulación de AA&BB Normas básicas de calidad
 - Artículo 244: Normas básicas de higiene y calidad para instalación y funcionamiento de establecimientos industriales o comerciales, relacionados con alimentos o bebidas.

2. Control de la calidad

Los estándares de calidad incluyen las metas de los procesos y del producto del proyecto. También incluyen los resultados del proyecto, los entregables y los resultados de la dirección de proyectos, tales como el desempeño de costos y del cronograma, así como las actividades de control de calidad que permiten identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto, y recomendar implementan acciones para eliminarlas.



3. Línea base de calidad

Factor de calidad	Objetivo de Calidad	Métrica	Frecuencia de medición	Responsable
Performance del proyecto	SPI => 0,95	SPI: Schedule Performance Index Acumulado	CADA 20 DIAS	Director de proyecto
	CPI => 0,95	CPI: Cost Performance Index Acumulado	CADA 20 DIAS	Director de proyecto
Cumplimiento de entregables del proyecto	100% finalizado	Numero de entregables presentados a tiempo/ Entregables solicitados	Una semana antes de la finalización del entregable	Director de proyecto
Controles de calidad	Control de calidad meta >92%	Cantidad de fallas durante el proceso de adecuación: Falla menor de calidad >1 Falla media de calidad >5 Falla grave de calidad >10	Semanal	Director de proyecto



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Plan de gestión de las
comunicaciones e interesados



Plan de gestión de comunicaciones e interesados

El presente plan de comunicaciones e interesados determinará las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definirá cómo abordar las comunicaciones.

1. Identificación de interesados

1.1. Internos: Fueron identificados en función del rol que cumplirá dentro del proyecto, sin los cuales no podrá desarrollarse.

1. Sponsor
2. PM
3. Contadora
4. Chef
5. Sommelier
6. Arquitecto
7. Equipo de adecuación
 - Maestro de obra
 - Obreros
8. Asesor de asuntos legales
9. Ingeniero de sonido.

1.2. Externos: Identificados por su injerencia en el desarrollo del proyecto y por los riesgos que tienen.

- Alcaldía de la localidad de Usaquén (Bogotá).
- Vecinos del sector.
- Proveedores de materia prima e insumos.
- Bares y restaurantes de la zona. (competencia)
- Aseguradoras.



- Entidades Gubernamentales

2. Registro de interesados internos

Nombre	Rol	Función	Tipo de interesado	Fase en la que participa	Influencia en el proyecto
Alberto Hernández Alonso	Sponsor	Inversionista, Será el autorizante de todas las adquisiciones y quien validará la selección de alternativas de compra.	INTERNO	Todo el proyecto	ALTA
Carlos Alberto Hernández	PM	Responsable de la planificación, seguimiento y control del proyecto	INTERNO	Todo el proyecto	ALTA
Edith Castro	Contadora	Encargada de compras y adquisiciones	INTERNO	Planificación y ejecución	MEDIA
Enrique Castro	Arquitecto	responsable de supervisar las obras de adecuación y que las mismas cumplan con los planos realizados	INTERNO	Planificación y ejecución	MEDIA
Ana Guerrero	Chef	Supervisar la calidad de compras del equipo y materia prima del stock de alimentos,	INTERNO	Planificación y ejecución	MEDIA
Juan Carlos García	Asesor legales	Encargado de asuntos legales	INTERNO	Planificación y ejecución	MEDIA
Sebastián Pérez	Sommelier	Diseño de la carta de bebidas del bar y supervisar junto al chef la calidad de las materias adquiridas	INTERNO	Planificación y ejecución	MEDIA



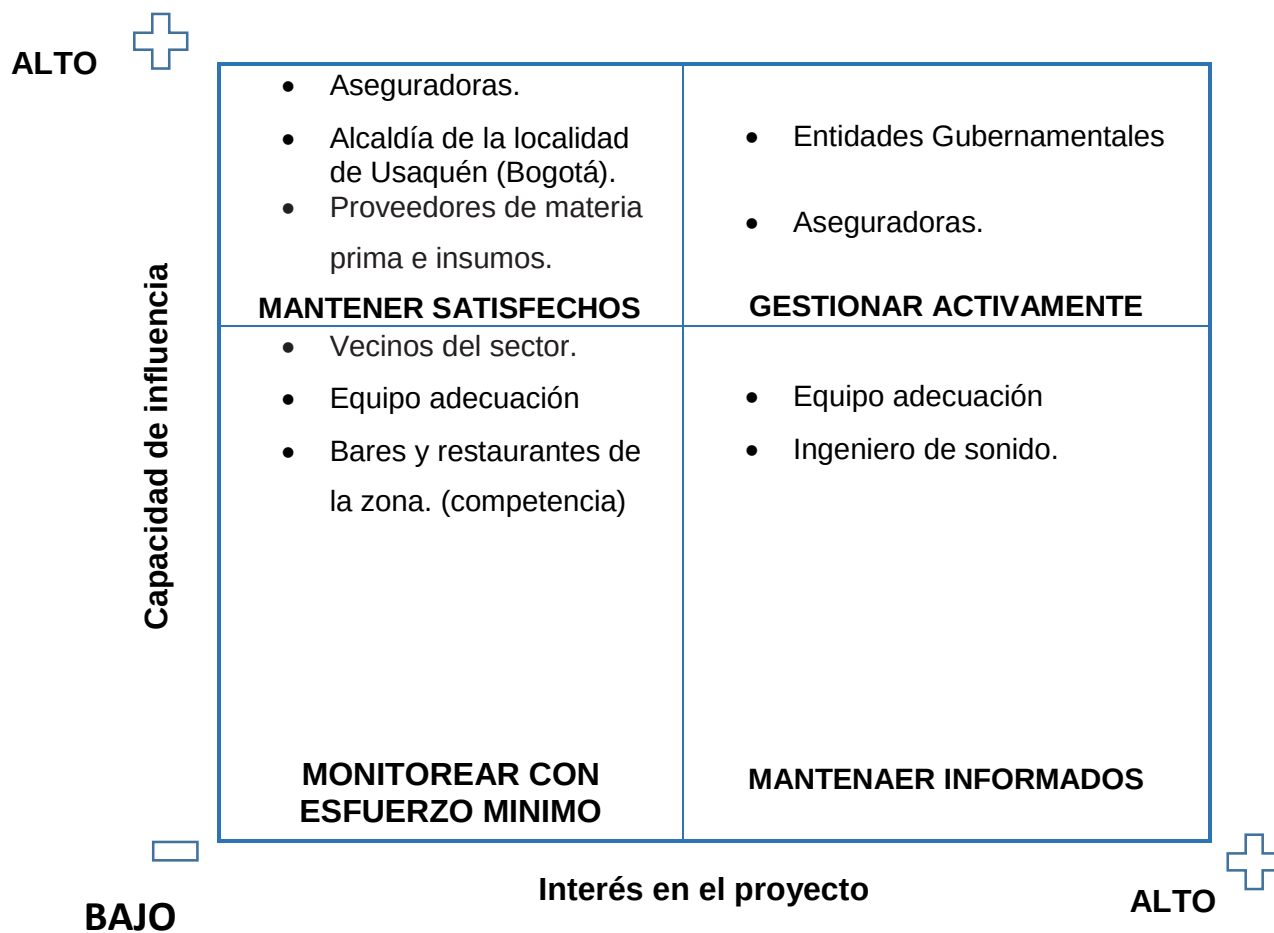
Víctor Echeverri	Ingeniero sonido	Responsable de la sonorización del local	INTERNO	Ejecución	MEDIA
Equipo de proyecto		Realizarán las tareas relacionadas con la restructuración del área productiva y remodelación del salón	INTERNO	Ejecución	MEDIA

3. Registro de interesados externos

Interesados externos	Función	Tipo de interesado	Fase en la que participa	Influencia en el proyecto
Alcaldía de la localidad de Usaquén (Bogotá).	Entidad encargada de planeación	EXTERNO	Planificación y ejecución	ALTA
Vecinos del sector.	Personas de la localidad	EXTERNO	Todo el proyecto	MEDIA
Proveedores de materia prima e insumos.	Proveer materiales necesarios	EXTERNO	Ejecución	BAJA
Bares y restaurantes de la zona. (competencia)	Competencia	EXTERNO	Todo el proyecto	BAJA
Aseguradoras.	Entidad que vendedora de seguros	EXTERNO	Ejecución	MEDIA
Entidades Gubernamentales	Entidad pública encargada de emitir habilitaciones y permisos	EXTERNO	Ejecución	ALTA



4. Matriz poder / influencia vs interés en el proyecto. (Interesados externos)





5. Plan de comunicaciones

Contenido	Propósito	Responsable	Audiencia	Periodo	Método
Kick-off	Lanzamiento oficial del proyecto	Director de proyecto	Todo el equipo del proyecto	Primer día de proyecto	Reunión
Reporte de auditoria de calidad	Revisión de procedimientos	Director de proyecto	Todo el equipo del proyecto	Semanal	Mail, Reunión
Informe de impacto de cambios	Informa el impacto de los cambios imprevistos en las líneas base	Director de proyecto	Sponsor	Cada vez que se produzca el cambio	Mail, Reunión
Reporte de avance del proyecto	Informar el estado actual del proyecto	Director de proyecto	Sponsor	Mensual	Reunión
Comité ejecutivo	Informar el estado actual del proyecto	Director de proyecto	Sponsor	Mensual	Reunión



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Plan de gestión de RRHH

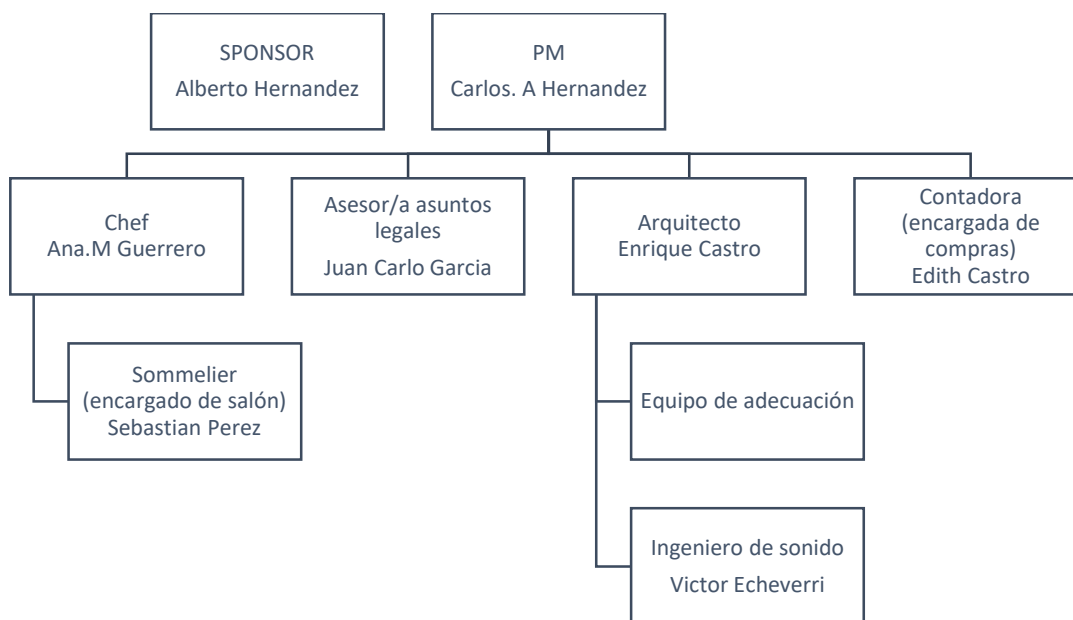


Plan de gestión de recursos humanos

El plan de la Gestión de los Recursos Humanos (RR.HH.) del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del Proyecto. Éste está formado por aquellas personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para completar el Proyecto.

1. Organigrama del proyecto

Organización funcional



2. Matriz de la asignación de responsabilidades

La matriz de la asignación de responsabilidades busca presentar la relación de actividades con recursos. De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a una persona o a un equipo.



Matriz RACI

Actividades	Sponsor	Director de proyecto	Asesor asuntos legales	Contadora (encargada de compras)	Arquitecto	Chef	Sommelier	Equipo de adecuación	Ingeniero de sonido
Definir objetivos del proyecto	A	R							
Acta de constitución	A	R	I						
Desarrollo planes de gestión	A	R		I					
Desarrollo líneas base	A	R	C	I	C	C	I		C
Realizar kick-off	A	R							
Llevar a cabo las auditorias	I	R,A	I	I	I	I	I	I	I
Realizar Informes de Seguimiento	I	RA							
Constitución legal del bar	C	A	R	I	I	I	I	I	I
Diseño del bar	A	C	C		R	I	I	I	I
Compra materiales adecuación	C	A	I	R	C,A				
Proceso de adecuación	A	C	I	I	C	I	I	R	C
Sonorización del local	A	C	I	I	I	I	I	I	R
Compra de equipamiento y mobiliario	C	A	C	R				I	
Instalaciones y montaje	A	C	I	I				R	
Diseño de carta/menú	A	C	I	C		R	R		
Compra de insumos y materia prima	A	I	I	R		A	C,R		
Selección y contratación personal operatoria	A	A	C	I		R	R		
Prueba de AA&BB	A	C	I	I		R	R		
Simulación proceso productivo	A	C	I			R	R		
Inauguración del bar	A	R	C	I	I	I	I	I	I
Lecciones aprendidas	A	R	I	I					
Registro de aceptación	A	R							



Rol		Descripción
R	Responsable	Corresponde a quien efectivamente realiza la tarea.
A	Aprobador	Corresponde a quien asegura resultado de la tarea
C	Consultado	Persona que posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informado	Debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea.

3. Roles, responsabilidades y habilidades

Rol	Responsabilidad	Habilidades
Sponsor	Inversionista del proyecto Será el autorizante de todas las adquisiciones y quien validará la selección de alternativas de compra.	Liderazgo Toma de decisiones Poder de influencia
Director del proyecto	Director del proyecto y responsable del seguimiento junto a su equipo de dirección de las actividades	Liderazgo Resolución conflictos Motivador
Contadora (encargada de compras)	Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros del proyecto. Así como la adquisición y compra de materiales, equipamiento, e insumos necesarios.	Capacidad de respuesta Proactivo Poder de negociación Saber escuchar Orientador
	Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con el	Comunicación afectiva



Asesor asuntos legales	proyecto, contratos y normas legales.	Resolución de conflictos Capacidad de respuesta
Sommelier/barman	Diseño de la carta de bebidas del bar y supervisar junto al chef la calidad de las materias adquiridas para la puesta en marcha del local	Creativo Capacidad de respuesta Saber escuchar.
Chef ejecutivo	Supervisar la calidad de compras del equipo y materia prima del stock de alimentos, bebidas y suministros. Realizar la carta/ menú junto con el sommelier	Creativo. Liderazgo. Trabajo en equipo.
Arquitecto(Diseñador de interiores)	Confeccionar el plano del inmueble teniendo en cuenta el programa de necesidades, para posteriormente empezar con la adecuación. Sera el responsable de supervisar las obras de adecuación y que las mismas cumplan con los planos realizados	Creativo. Líder Trabajo en equipo.
Ingeniero de sonido	Responsable de la sonorización del local, colaborara en el listado de materiales previstos para la adecuación del local	Capacidad de respuesta Saber escuchar Orientador
Equipo de adecuación	Realizaran las tareas relacionadas con la restructuración del área productiva y remodelación del salón, así como sus respectivas instalaciones de gas, luz, y agua. Responsables de la instalación del equipamiento de cocina y mobiliario de salón.	Trabajo en equipo Comunicación afectiva Saber escuchar



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Línea base de Alcance



1. Enunciado de alcance

El proyecto tiene como objetivo el alistamiento legal, productivo y operativo de un bar temático, así como también el equipamiento, personal e instalaciones necesarias que luego permita realizar el funcionamiento del mismo. El plazo que se estima de manera preliminar sea de 7 meses, con un presupuesto USD 67.875,02. A grandes rasgos, el proyecto se encargará de lo siguiente: la adecuación de un inmueble que sirva para la operación del bar; requerimientos legales y productivos; la gestión de las habilitaciones, seguros y demás aspectos legales necesarios para el proyecto, así como también la contratación del personal necesario para la operación del bar

2. Entregables

2.1 Gestión de proyecto

- Acta de constitución
- Planes de gestión
- Líneas bases
- Realizar kick-off
- Requerimiento de cambios
- Informe de seguimiento bimestrales
- Cierre de contratos.
- Cierre financiero del proyecto.
- Registro de aceptación.

2.2. Constitución legal de “LA HERRADURA” SA ante las entidades regulatorias correspondientes.

- Licencias y permisos de: sanidad, bomberos, SAYCO Y ACIMPRO, planeación y software.



- Trámites legales que incluyen matrícula mercantil ante Cámara de Comercio de Bogotá, registro único tributario (RUT) en la dirección de impuestos aduanas nacionales DIAN.
- Registro sanitario INVIMA.

2.3 Acondicionamiento físico del local

- Definición del programa de necesidades para el diseño de instalaciones y acondicionamiento físico del local.
- Confección y aprobación del plano especificando los nuevos cambios a realizar en el inmueble.
- Contratación de la mano de obra encargada de la adecuación y montaje del bar.
- Área de producción: el cual comprende Cocina, depósitos, cuartos fríos,
- Área de servicio: Comprende la zona de salón, Barra.
- Zonas comunes: baños, recepción
- Decoración y ambientación.
- Adecuación acústica y sonorización del local
- Cotización y compra de equipos de salón y cocina, como también utensilios: menaje, cristalería y mantelería de acuerdo al programa de necesidades y a los requerimientos del sponsor.

2.4 Gestión de AA&BB

- Elaboración de recetas estándar y costeo de las mismas
- Diseño de menú de bebidas y alimentos a cargo del barman y chef.
- Compra de materia prima de acuerdo a las recetas estándar elaboradas por el chef y el Sommelier



- Lista y cotización de proveedores de alimentos y bebidas para la operatoria del bar.

2.5. Gestión fe RRHH

- Definición, contratación de personal para la operatoria.
- Capacitación del personal de cocina y salón.
- Prueba piloto del bar
- Inauguración

2.6 Cierre del proyecto

- Cierre de contratos.
- Cierre financiero del proyecto.
- Registro de aceptación.

3. Exclusiones

El proyecto no prevé la inclusión dentro de su alcance los siguientes aspectos:

- Plan de negocio de la “HERRADURA”
- Marketing y publicidad para la inauguración del bar
- La contratación y organización de tareas referidas al acondicionamiento de las instalaciones.
- Operatoria del bar.

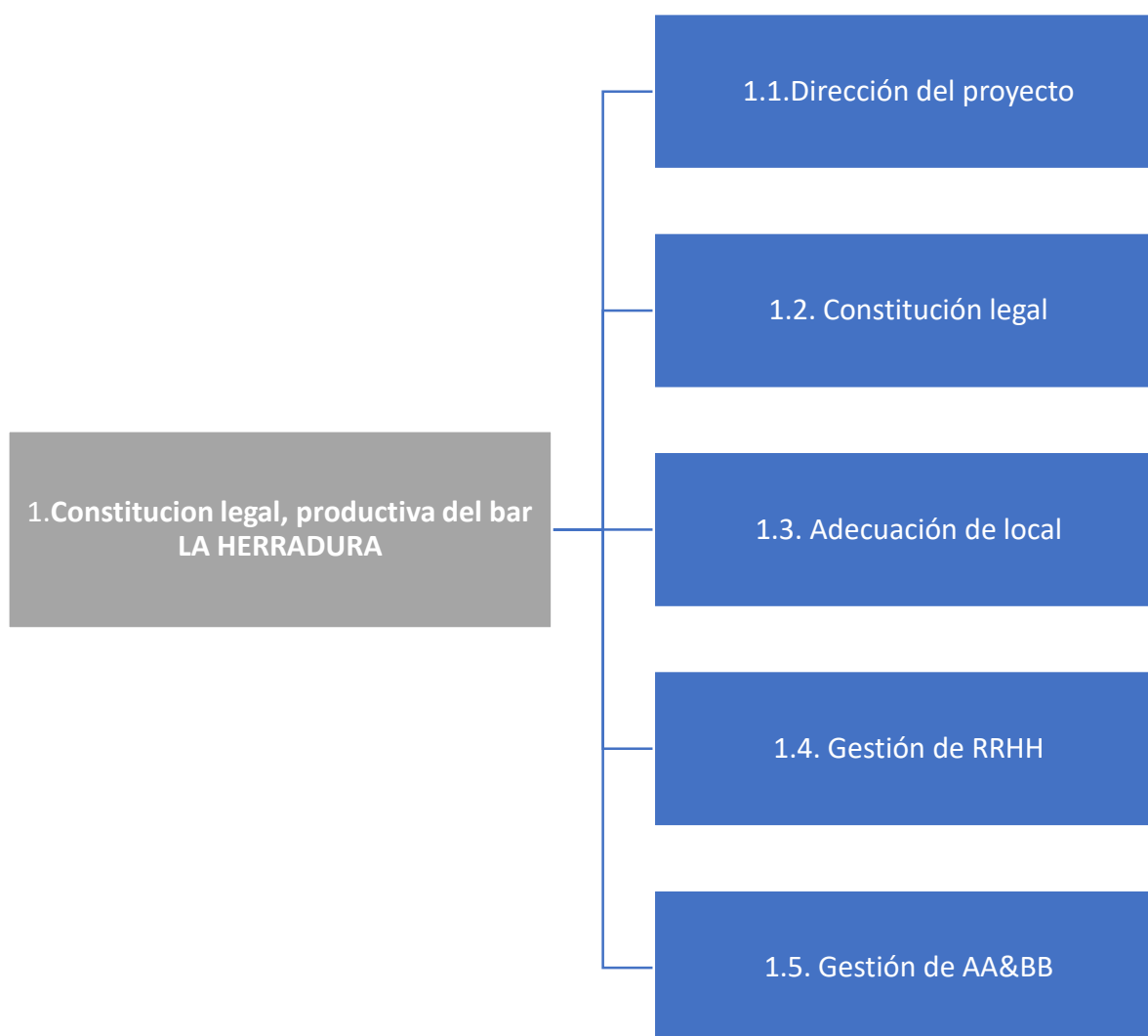
4. Supuestos

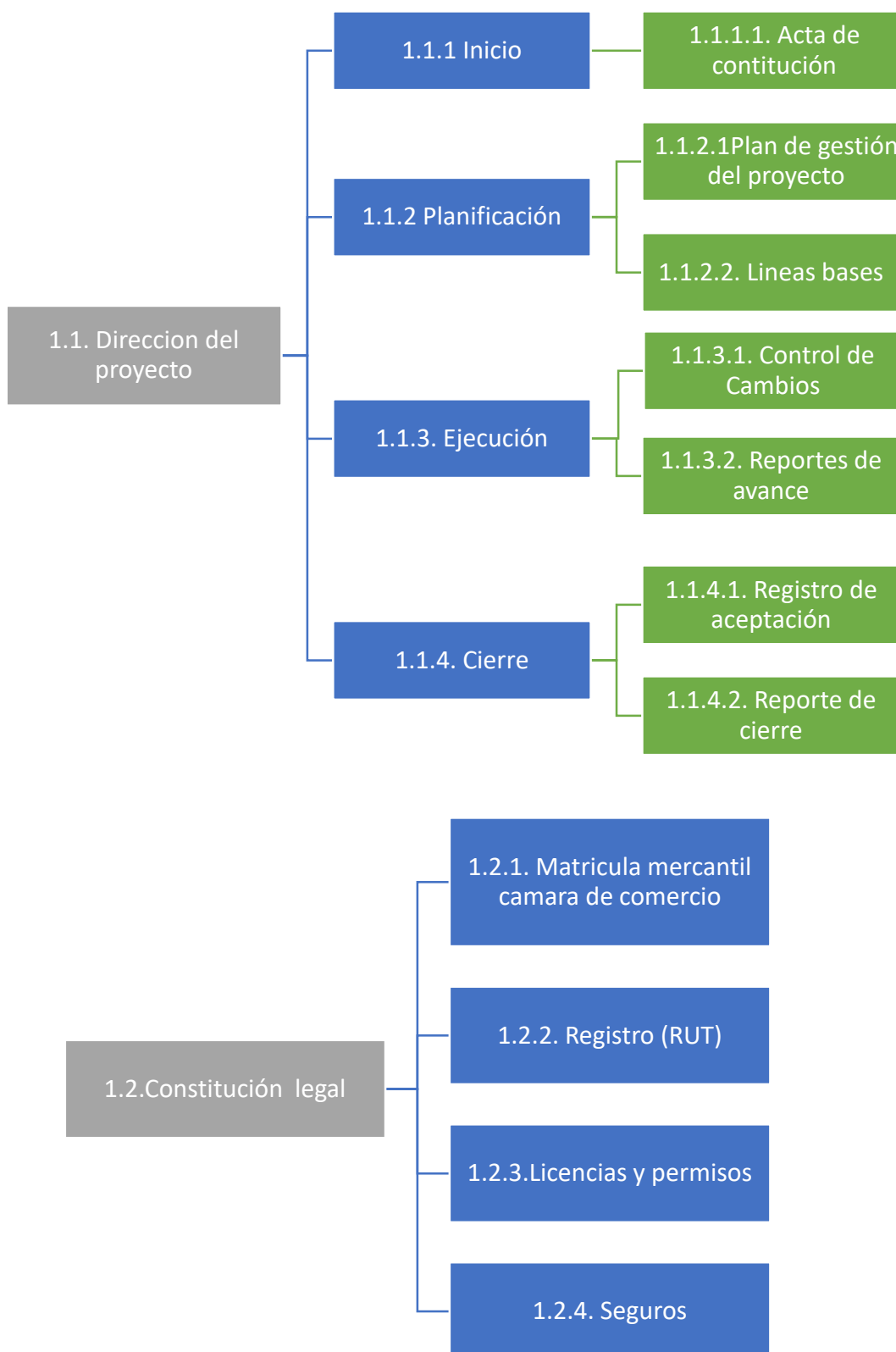
- El sponsor proporcionara la promoción del bar (marketing y publicidad) del bar en el mercado. Si no se cumple este supuesto, será necesario evaluar junto con el Sponsor la necesidad de agregar actividades para tales fines, lo que impactará en los involucrados y sus requisitos, tiempo y costos.

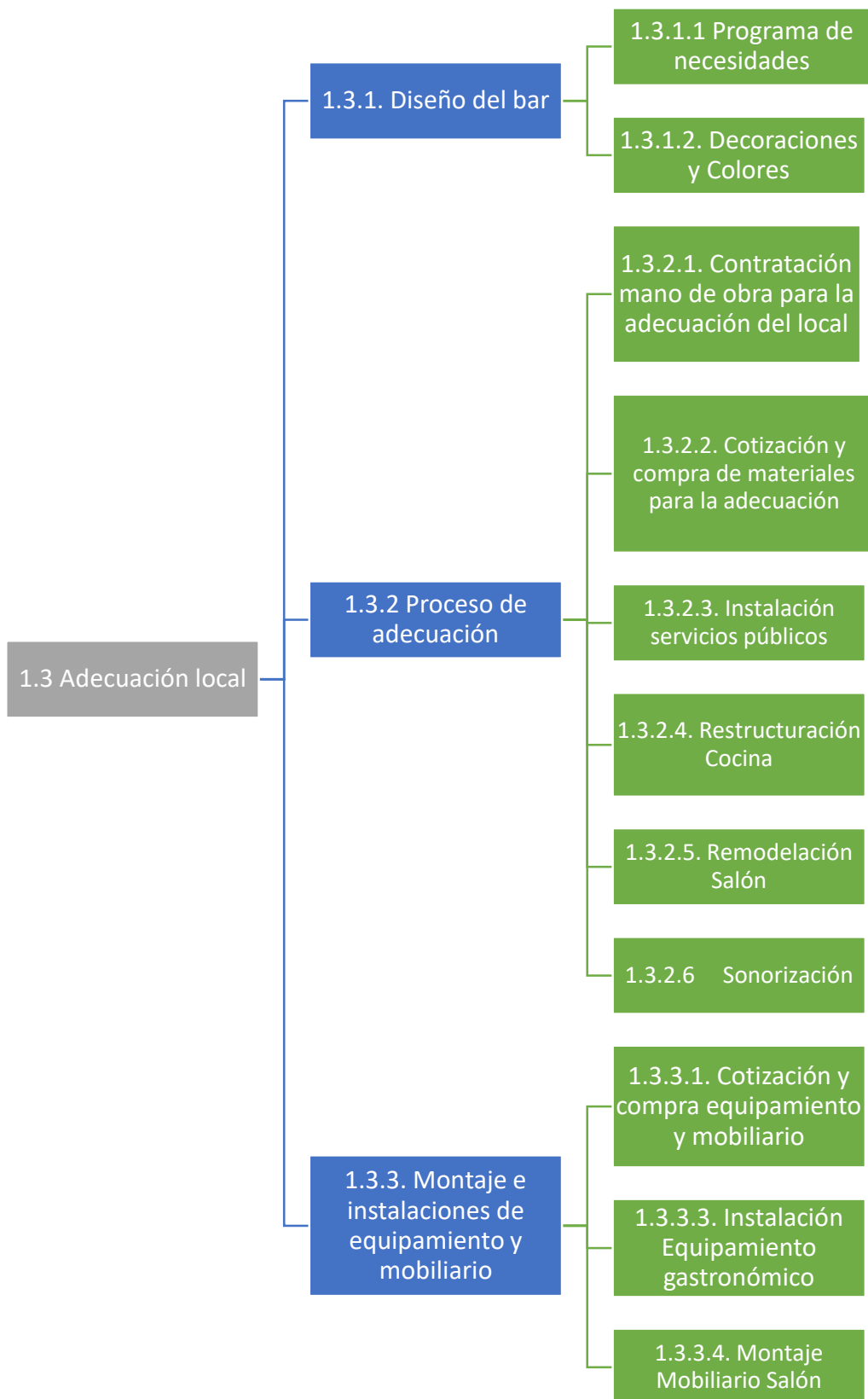


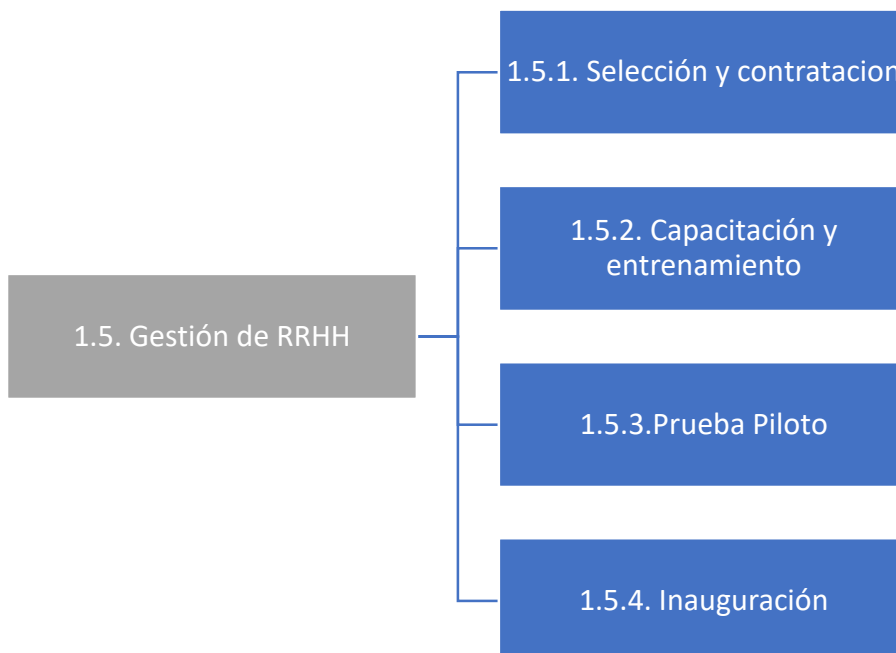
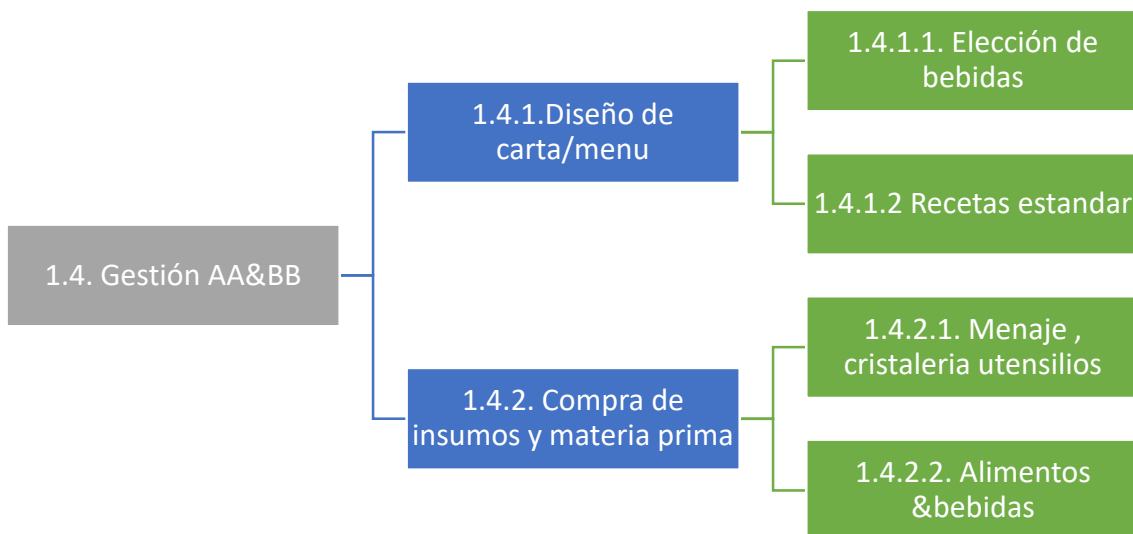
5. EDT (Estructura de desglose de tareas)

A continuación, se presenta el primer nivel de apertura de la EDT. Luego en cada hoja se detalla cada uno de ellos.











6. Diccionario EDT

Código EDT	1.2.1	
Nombre	Matricula mercantil cámara de comercio	
Descripción	Documento que deben hacer los comerciantes (personas naturales y jurídicas) y los establecimientos de comercio en las cámaras de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a desarrollar su actividad y donde va a funcionar el establecimiento de comercio para dar cumplimiento a una de las obligaciones mercantiles dispuestas en el Código de Comercio de Colombia	
Entradas	1.1.2.2.4.Desarrollo línea base de costos	
Criterios de aceptación y verificación	Aprobación Matricula mercantil cámara de comercio	Responsable: Asesora asuntos legales
Estimaciones	Fecha Inicio: 27/03/2020	Fecha Fin: 03/04/2020
	Costo: USD 251,23	

Código EDT	1.4.2.1	
Nombre	Cotización y compra de menaje y cristalería	
Descripción	La contadora (encargada de compras) confeccionara una cotización de por lo menos 3 proveedores para posteriormente mostrarla Sponsor y PM los cuales decidirán que proveedor es el más viable para la compra de menaje y cristalería	
Entradas	1.3.3.3. Montaje de mobiliario	
Criterios de aceptación y verificación	Compra de cristalería y menaje acordes a los costos estimados	Responsable: Encargada de compras
Estimaciones	Fecha Inicio: lun 9/07/18	Fecha Fin: mié 11/07/18
	Costo: USD 2.754,80	



Código EDT	1.4.1.2.	
Nombre	Recetas estándar	
Descripción	El chef confeccionara el menú teniendo en cuenta la propuesta gastronómica del bar con gramajes exactos, y costos unitarios de cada ingrediente, para después costear el precio de cada ítem de la carta/menú	
Entradas	1.3.3.3. Montaje mobiliario salón	
Criterios de aceptación y verificación	Carta/menú acorde a propuesta gastronómica	Responsable: CHEF
Estimaciones	Fecha Inicio: vie 13/07/18	Fecha Fin: lun 23/07/18
	Costo: USD 512,00	

Código EDT	1.3.1.2.	
Nombre	Programa de necesidades	
Descripción	El arquitecto confeccionara el programa de necesidades, definirá materiales necesarios para la adecuación junto con el director de proyectos, para posteriormente realizar los planos correspondientes para la modificación y adecuación del local	
Entradas	1.2.3.1 Permiso sanidad y bomberos	
Criterios de aceptación y verificación	Planos acordes a las especificaciones del sponsor	Responsable: Arquitecto
Estimaciones	Fecha Inicio: jue 29/03/18	Fecha Fin: vie 20/04/18
	Costo: USD 1.464,00	



Código EDT	1.5.3	
Nombre	Prueba piloto bar	
Descripción	El chef junto al sommelier realizarán una prueba de operaciones del bar, simulando el proceso productivo y servicio del salón, se verificará que los productos y servicios cumplan con los requerimientos del sponsor y que no haya errores en el proceso de operación del bar.	
Entradas	1.5.2.3. Personal operatoria capacitado	
Criterios de aceptación y verificación	Prueba piloto realizada y aprobada por el sponsor	Responsable: Chef y sommelier
Estimaciones	Fecha Inicio: jue 16/08/18	Fecha Fin: lun 27/08/18
	Costo: USD 704,00	



PLANIFICACIÓN

Línea base del Cronograma



1. Línea base del cronograma en Microsoft Project

	Modo de	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin	Prede	feb	tri 1, 2018 mar	abr	may	tri 2, 2018 jun
1		1 Constitución legal, productiva y operatoria del bar LA HERRADURA	157 días	vie 2/02/18	lun 10/09/18						
2		1.1 Dirección del proyecto	157 días	vie 2/02/18	lun 10/09/18						
3		1.1.1 Inicio	8 días	vie 2/02/18	mar 13/02/18						
4		1.1.1.1 Acta de constitución	8 días	vie 2/02/18	mar 13/02/18						
5		1.1.1.1.1 Definir objetivos del proyecto	3 días	vie 2/02/18	mar 6/02/18		Sponsor; Director de proyecto				
6		1.1.1.1.2 Confección Acta de constitución	4 días	mié 7/02/18	lun 12/02/18	5	Director de proyecto				
7		1.1.1.1.3 Aprobación	1 día	mar 13/02/18	mar 13/02/18	6	Sponsor				
8		1.1.1.1.4 Acta de constitución aprobada	0 días	mar 13/02/18	mar 13/02/18	7	13/02				
9		1.1.2 Planificación	23 días	mié 14/02/18	vie 16/03/18						
10		1.1.2.1 Plan de gestión del proyecto	7 días	mié 14/02/18	jue 22/02/18						
11		1.1.2.1.1 Desarrollo planes de gestión	6 días	mié 14/02/18	mié 21/02/18	7	Director de proyecto				
12		1.1.2.1.2 Planes de Gestión terminados	1 día	jue 22/02/18	jue 22/02/18	11	Director de proyecto				
13		1.1.2.2 Líneas bases	15 días	vie 23/02/18	jue 15/03/18						
14		1.1.2.2.1 Desarrollo línea base de alcance	5 días	vie 23/02/18	jue 1/03/18	12	Director de proyecto				
15		1.1.2.2.2 Desarrollo línea base de tiempo	5 días	vie 2/03/18	jue 8/03/18	14	Director de proyecto				
16		1.1.2.2.3 Desarrollo línea base de costos	5 días	vie 9/03/18	jue 15/03/18	15	Director de proyecto				
17		1.1.2.2.4 Líneas bases terminadas	0 días	jue 15/03/18	jue 15/03/18	16	15/03				
18		1.1.2.3 Realizar kick-Off	1 día	vie 16/03/18	vie 16/03/18	17	Director de proyecto; Sponsor				
19		1.1.3 Ejecución y control	108 días	lun 19/03/18	jue 16/08/18						
20		1.1.3.1 Requerimiento de Cambios	108 días	lun 19/03/18	jue 16/08/18						
21		1.1.3.1.1 1er informe issues y riesgos	1 día	lun 19/03/18	lun 19/03/18		Director de proyecto				
22		1.1.3.1.2 2do informe issues y riesgos	0 días	jue 16/08/18	jue 16/08/18						
23		1.1.3.2 Reportes de avance	44 días	jue 31/05/18	mar 31/07/18						



	Modo de	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin	Prede	tri 1, 2018	abr	may	tri 2, 2018	jun	jul
							mar					
22		1.1.3.1.2 2do informe issues y riesgos	0 días	jue 16/08/18	jue 16/08/18							
23		1.1.3.2 Reportes de avance	44 días	jue 31/05/18	mar 31/07/18							
24		1.1.3.2.1 Informe de seguimiento	1 día	jue 31/05/18	jue 31/05/18							
25		1.1.3.2.2 Informe de seguimiento	1 día	mar 31/07/18	mar 31/07/18							
26		1.1.4 Cierre	8 días	jue 30/08/18	lun 10/09/18							
27		1.1.4.1 Registro de aceptación	5 días	jue 30/08/18	mié 5/09/18	105						
28		1.1.4.2 Reporte de cierre	1 día	lun 10/09/18	lun 10/09/18	29						
29		1.1.4.3 Cierre financiero del proyecto	1 día	vie 7/09/18	vie 7/09/18	30						
30		1.1.4.4 Cierre de contratos	1 día	jue 6/09/18	jue 6/09/18	27						
31		1.2 Constitución legal	92 días	vie 16/03/18	lun 23/07/18							
32		1.2.1 Matricula mercantil cámara de comercio	5 días	vie 16/03/18	jue 22/03/18	17CC						
33		1.2.2 Registro (RUT)	4 días	lun 26/03/18	jue 29/03/18	32FC+1						
34		1.2.3 Licencias y permisos	12 días	vie 30/03/18	lun 16/04/18							
35		1.2.3.1 Permisos de sanidad y bomberos	3 días	vie 30/03/18	mar 3/04/18	33						
36		1.2.3.2 Licencias SAYCO Y ACIMPRO	9 días	mié 4/04/18	lun 16/04/18							
37		1.2.3.2.1 Tramite y Aprobación SAYCO	5 días	mar 10/04/18	lun 16/04/18	35						
38		1.2.3.2.2 Tramite y Aprobación ACIMPRO	5 días	mié 4/04/18	mar 10/04/18	35CC						
39		1.2.3.3 Registro sanitario INVIMA	8 días	vie 30/03/18	mar 10/04/18							
40		1.2.3.3.1 Tramitación	7 días	vie 30/03/18	lun 9/04/18	35CC						
41		1.2.3.3.2 Certificación y registro INVIMA	1 día	mar 10/04/18	mar 10/04/18	40						
42		1.2.3.4 Habilitaciones terminadas	0 días	lun 16/04/18	lun 16/04/18	37						
43		1.2.4 Seguros	10 días	mar 10/07/18	lun 23/07/18							
44		1.2.4.1 Tramitación seguro todo riesgo	8 días	mar 10/07/18	jue 19/07/18	74CC						



	Modo de	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin	Prede	tri 1, 2018 mar	abr	may	tri 2, 2018 jun	jul
43		1.2.4 Seguros	10 días	mar 10/07/18	lun 23/07/18						
44		1.2.4.1 Tramitación seguro todo riesgo	8 días	mar 10/07/18	jue 19/07/18	74CC					Asesora I
45		1.2.4.2 Seguro aprobado	2 días	vie 20/07/18	lun 23/07/18	44					Seguro
46		1.3 Adecuación local	76 días	vie 30/03/18	vie 13/07/18						
47		1.3.1 Diseño del bar	21 días	vie 30/03/18	vie 27/04/18						
48		1.3.1.1 Programa de necesidades	17 días	vie 30/03/18	lun 23/04/18						
49		1.3.1.1.1 Contratación arquitecto	2 días	vie 30/03/18	lun 2/04/18	35CC					
50		1.3.1.1.2 Definición y aprobación del programa de necesida	4 días	mar 3/04/18	vie 6/04/18	49					
51		1.3.1.1.3 Confección y aprobación de planos	11 días	lun 9/04/18	lun 23/04/18	50					
52		1.3.1.2 Decoraciones y Colores	4 días	mar 24/04/18	vie 27/04/18						
53		1.3.1.2.1 Definición de colores y decoraciones del salón	3 días	mar 24/04/18	jue 26/04/18	51					
54		1.3.1.2.2 Aprobación	1 día	vie 27/04/18	vie 27/04/18	53					
55		1.3.1.3 Diseño y planos del local terminados	0 días	vie 27/04/18	vie 27/04/18	54					
56		1.3.2 Proceso de adecuación	46 días	lun 30/04/18	lun 2/07/18						
57		1.3.2.1 Contratación mano de obra para la adecuación del local	2 días	lun 30/04/18	mar 1/05/18	54					
58		1.3.2.2 Cotización y compra de materiales para la adecuación	2 días	lun 30/04/18	mar 1/05/18	57CC					
59		1.3.2.3 Instalación servicios públicos	8 días	lun 30/04/18	mié 9/05/18	58CC					
60		1.3.2.4 Restructuración Cocina	25 días	jue 10/05/18	mié 13/06/18						
61		1.3.2.4.1 Remodelación cocina (Área producción)	15 días	jue 10/05/18	mié 30/05/18	59					
62		1.3.2.4.2 Adecuación depósitos	5 días	jue 31/05/18	mié 6/06/18	61					
63		1.3.2.4.3 Instalación cuartos fríos	5 días	jue 7/06/18	mié 13/06/18	62					
64		1.3.2.5 Remodelación Salón	38 días	lun 30/04/18	mié 20/06/18						
65		1.3.2.5.1 Remodelación del salón	15 días	jue 31/05/18	mié 20/06/18	61					



	Modo de	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin	Prede	abr	may	tri 2, 2018 jun	jul	ago	tri 3, 2018 sep
64	→	1.3.2.5 Remodelación Salón	38 días	lun 30/04/18	mié 20/06/18							
65	→	1.3.2.5.1 Remodelación del salón	15 días	jue 31/05/18	mié 20/06/18	61						
66	→	1.3.2.5.2 Diseño y adecuación de barra	8 días	jue 10/05/18	lun 21/05/18	61CC						
67	→	1.3.2.5.3 Adecuación baños y zonas comunes	7 días	lun 30/04/18	mar 8/05/18	58CC						
68	→	1.3.2.6 Sonorización	8 días	jue 21/06/18	lun 2/07/18							
69	→	1.3.2.6.1 Contratación ingeniero de sonido	3 días	jue 21/06/18	lun 25/06/18	65						
70	→	1.3.2.6.2 Adecuación acústica y sonorización del local	5 días	mar 26/06/18	lun 2/07/18	69						
71	→	1.3.3 Instalaciones y montaje	14 días	mar 26/06/18	vie 13/07/18							
72	→	1.3.3.1 Cotización y compra equipamiento y mobiliario	5 días	mar 26/06/18	lun 2/07/18	69						
73	→	1.3.3.2 Instalación Equipamiento gastronómico y mobiliario	5 días	mar 3/07/18	lun 9/07/18	72						
74	→	1.3.3.3 Montaje Mobiliario Salón	4 días	mar 10/07/18	vie 13/07/18	73						
75	→	1.3.3.4 Entrega local terminado	0 días	vie 13/07/18	vie 13/07/18	74						
76	→	1.4 Gestión de AA&BB	17 días	mar 10/07/18	mié 1/08/18							
77	→	1.4.1 Diseño de carta/menú	11 días	mar 10/07/18	mar 24/07/18							
78	→	1.4.1.1 Elección de bebidas	4 días	mar 10/07/18	vie 13/07/18							
79	→	1.4.1.1.1 Elección y definición de la carta de bebidas	3 días	mar 10/07/18	jue 12/07/18	74CC						
80	→	1.4.1.1.2 Costeo de la carta de bebidas	1 día	vie 13/07/18	vie 13/07/18	79						
81	→	1.4.1.2 Recetas estándar	7 días	lun 16/07/18	mar 24/07/18							
82	→	1.4.1.2.1 Elaboración y diseño de la carta de comidas	5 días	lun 16/07/18	vie 20/07/18	74						
83	→	1.4.1.2.2 Costeo de la carta de comidas	2 días	lun 23/07/18	mar 24/07/18	82						
84	→	1.4.1.3 Carta/menu terminado	0 días	mar 24/07/18	mar 24/07/18	83						
85	→	1.4.2 Compra de insumos y materia prima	17 días	mar 10/07/18	mié 1/08/18							
86	→	1.4.2.1 Menaje y cristalería, utensilios	4 días	mar 10/07/18	vie 13/07/18							



	Modo de	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin	Prede	jul	ago	tri 3, 2018 sep	oct	nov	tri 4, 2018 dic
85		1.4.2 Compra de insumos y materia prima	17 días	mar 10/07/18	mié 1/08/18							
86		1.4.2.1 Menaje y cristalería, utensilios	4 días	mar 10/07/18	vie 13/07/18							
87		1.4.2.1.1 Cotización	3 días	mar 10/07/18	jue 12/07/18	74CC						
88		1.4.2.1.2 Compra	1 día	vie 13/07/18	vie 13/07/18	87						
89		1.4.2.2 Alimentos Bebidas	6 días	mié 25/07/18	mié 1/08/18							
90		1.4.2.2.1 Lista de proveedores	3 días	mié 25/07/18	vie 27/07/18	80;83						
91		1.4.2.2.2 Cotización	2 días	lun 30/07/18	mar 31/07/18	90						
92		1.4.2.2.3 Compra AA&BB	1 día	mié 1/08/18	mié 1/08/18	91						
93		1.4.2.3 Cotización y compra AA&BB Terminada	0 días	mié 1/08/18	mié 1/08/18	92						
94		1.5 Gestión de RRHH	20 días	jue 2/08/18	mié 29/08/18							
95		1.5.1 Selección y contratación	4 días	jue 2/08/18	mar 7/08/18							
96		1.5.1.1 Personal operatoria	4 días	jue 2/08/18	mar 7/08/18	92						
97		1.5.2 Capacitación y entrenamiento mano de obra operatoria	7 días	mié 8/08/18	jue 16/08/18							
98		1.5.2.1 Capacitación personal área cocina	7 días	mié 8/08/18	jue 16/08/18	96						
99		1.5.2.2 Capacitación personal área salón	6 días	mié 8/08/18	mié 15/08/18	96						
100		1.5.2.3 Personal operatoria capacitado	0 días	jue 16/08/18	jue 16/08/18	99						
101		1.5.3 Prueba piloto del bar	8 días	vie 17/08/18	mar 28/08/18							
102		1.5.3.1 Prueba de AA&BB	4 días	vie 17/08/18	mié 22/08/18	98;99						
103		1.5.3.2 simulación proceso productivo	4 días	jue 23/08/18	mar 28/08/18	102						
104		1.5.3.3 Bar listo para iniciar operaciones	0 días	mar 28/08/18	mar 28/08/18	103						
105		1.5.4 Inauguración	1 día	mar 28/08/18	mié 29/08/18	103						



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



PLANIFICACIÓN

Línea base de costos



1. Estimación del costo de los recursos

Previo al costeo de las actividades, se hizo preciso establecer una hoja de recursos como base para establecer el costo de las tareas. A continuación, se expone la hoja de recursos realizada en Microsoft Project 2016

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Tasa estándar	Acumular	Calendario base	Costo
Director de proyecto	Trabajo	DP	USD 6,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 3.196,80
Sponsor	Trabajo	S	USD 0,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 0,00
Contadora (Encargada de compras)	Trabajo	C	USD 8,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 992,00
Asesora legales	Trabajo	A	USD 8,50/hora	Prorratio	Estándar	USD 1.836,00
Arquitecto(Diseñador de interiores)	Trabajo	A	USD 9,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 1.440,00
Ingeniero de sonido	Trabajo	I	USD 8,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 320,00
Chef ejecutivo	Trabajo	C	USD 8,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 1.376,00
Sommelier (encargado salón)	Trabajo	S	USD 8,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 1.088,00
Mano de obra adecuación local	Trabajo	M	USD 6,00/hora	Prorratio	Estándar	USD 3.456,00
Equipamiento gastronómico	Material	E	USD 4.902,95	Prorratio		USD 4.902,95
Mobiliario salón	Material	M	USD 5.210,00	Prorratio		USD 5.210,00



Instalaciones	Material	I	USD 1.705,43	Prorratio		USD 1.705,43
Material adecuación (local)	Material	M	USD 3.312,94	Prorratio		USD 3.312,94
Materiales sonorización	Material	M	USD 1.200,00	Prorratio		USD 1.200,00
Stock inicial alim. y bebidas	Costo	S		Prorratio		USD 8.616,31
Vajilla, cubertería y cristalería	Costo	V		Prorratio		USD 1.620,00
Utensilios cocina	Costo	U		Prorratio		USD 850,00
Stock inicial art. de limpieza	Costo	S		Prorratio		USD 122,00
Gastos de constitución de la sociedad	Costo	G		Prorratio		USD 353,23
Gastos de software y hardware	Costo	G		Prorratio		USD 350,00
Previsión personal operatoria	Costo	P		Prorratio		USD 6.997,74
Trámite sanidad y bomberos	Costo	T		Prorratio		USD 572,00
Licencia SAYCO	Costo	L		Prorratio		USD 270,00
Licencia ACIMPRO	Costo	L		Prorratio		USD 230,00
Licencia INVIMA	Costo	L		Prorratio		USD 900,00
Seguro todo riesgo	Costo	S		Prorratio		USD 3.140,00



2. Estimación de los costos de los paquetes de trabajo EDT (Bottom up)

Teniendo el costo de los recursos se procedió por estimar los costos de las actividades, utilizando la estimación ascendente, método utilizado para determinar el costo del proyecto mediante la suma de las estimaciones de los componentes de nivel inferior en la EDT. A continuación, se expone la hoja de calculo realizada en Microsoft Project 2016.

EDT	Nombre de tarea	Acumulación de costos	Previsto
1	Constitución legal, productiva y operatoria del bar LA HERRADURA	Prorratio	USD 54.629,40
1.1	Dirección del proyecto	Prorratio	USD 1.968,00
1.1.1	Inicio	Prorratio	USD 336,00
1.1.1.1	Acta de constitución	Prorratio	USD 336,00
1.1.2	Planificación	Prorratio	USD 1.104,00
1.1.2.1	Plan de gestión del proyecto	Prorratio	USD 336,00
1.1.2.2	Líneas bases	Prorratio	USD 720,00
1.1.2.3	Realizar kick-Off	Prorratio	USD 48,00
1.1.3	Ejecución y control	Prorratio	USD 144,00
1.1.3.1	Requerimiento de Cambios	Prorratio	USD 48,00
1.1.3.2	Reportes de avance	Prorratio	USD 96,00
1.1.4	Cierre	Prorratio	USD 384,00
1.2	Constitución legal	Prorratio	USD 7.301,23
1.2.1	Matricula mercantil cámara de comercio	Prorratio	USD 693,23
1.2.2	Registro (RUT)	Prorratio	USD 272,00
1.2.3	Licencias y permisos	Prorratio	USD 2.652,00
1.2.4	Seguros	Prorratio	USD 3.684,00
1.3	Adecuación local	Prorratio	USD 23.527,32
1.3.1	Diseño del bar	Prorratio	USD 1.752,00
1.3.2	Proceso de adecuación	Prorratio	USD 10.694,37
1.3.3	Instalaciones y montaje	Prorratio	USD 11.080,95



1.4	Gestión de AA&BB	Prorratio	USD 12.995,11
1.4.1	Diseño de carta/menú	Prorratio	USD 1.118,00
1.4.2	Compra de insumos y materia prima	Prorratio	USD 11.877,11
1.5	Gestión de RRHH	Prorratio	USD 8.837,74
1.5.1	Selección y contratación	Prorratio	USD 7.189,74
1.5.2	Capacitación y entrenamiento mano de obra operatoria	Prorratio	USD 832,00
1.5.3	Prueba piloto del bar	Prorratio	USD 704,00
1.5.4	Inauguración	Prorratio	USD 112,00

3. Estimación del presupuesto del proyecto





UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



EJECUCION Y CONTROL



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



EJECUCIÓN Y CONTROL

Registro de Issues y riesgos



1. Log issues y riesgos

ID	Fecha	Detalle	Prioridad	Tipo	Descripción	Impacto	Plan de respuesta	Fecha de cierre
I001	Mar 20/03/18	Demora en la tramitación de la matrícula mercantil cámara y comercio	Media	ISSUE	La asesora de asuntos legales reporta al Director de proyecto que debido a una huelga de trabajadores en la cámara de comercio de Bogotá. El trámite en dicha entidad duro 2 días más de lo planeado	PLAZO	Se agregan 3 días de contingencia a la duración de la actividad. Costo contemplado en la reserva de contingencia costo de honorarios asesora de legales	Lun 26/03/18
						COSTO		
I002	Lun 30/04/18	Sobrecostos en los materiales previstos para el diseño de la barra	Alta	ISSUE	El día lunes 30 de abril el Sponsor convoca una reunión, estando presentes el PM, Arquitecto y encargada de compras, expresando su deseo de cambiar la madera prevista para el diseño de la	PLAZO	La encargada de compras analizo los sobrecostos de los materiales nuevos y envió al director de proyecto la cotización nueva. El sobrecosto estaba contemplado en	Mie 2/05/18
						COSTO		



					barra, por cerámica rustica		la reserva de contingencia.	
I003	Lun 28/05/18	Caños de gas en mal estado	Alta	ISSUE	El equipo de adecuación le informa al arquitecto y director de proyectos que hubo una avería en los caños de gas debido al mal estado de los mimos, por consiguiente se deberá cambiar el caño de gas dañado	COSTO	Se contempla el costo de los arreglos necesarios para el arreglo de los caños de gas en la reserva de contingencia	Mie 30/05/18
						PLAZO		
R006	vie 22/06/18	Sobrecosto en la sonorización del salón	Media	RIESGO	El ingeniero de sonido advierte al PM que el local necesitara más recursos de lo planeado para la sonorización del local debido a la dimensión del local los recursos planeados pueden ser insuficientes.	PLAZO	El PM requerirá autorización del sponsor para el uso de la reserva de gestión ya que no se contempló en la reserva de Contingencia	vie 29/06/18
						COSTO		



R005	Vie 27/07/18	Aumento en el precio de los alimentos & bebidas	Alta	RIESGO	El proveedor de Alimentos & Bebidas advierte a la encarga de compras que puede haber un sobre costo inesperado en los precios de alimentos de estación debido a el fenómeno de la niña(lluvia torrenciales)	PLAZO	La encargada de compras analizo los sobre costos en la materia prima y envió al director de proyecto la cotización nueva. El sobre costo al no estar contemplado en la reserva de contingencia, el director de proyectos deberá pedir autorización del sponsor para usar la reserva de gestión	Vie 3/08/18
						COSTO		
R007	Lun 13/08/18	Retraso en la capacitación del personal de servicio	Media	ISSUE	El sometiera encargado de la capacitación se ausento 2 días debido a un problema familiar por ende la actividad se retraso	PLAZO	Se agregaron dos días de contingencia a la actividad	,Mie 15/08/18



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



EJECUCIÓN Y CONTROL

Evento #1



1. Evento #1

Solicitud de cambio #1				Versión 1.0
Nombre del proyecto	Constitución legal y productiva del bar la HERRADURA			
Tipo de cambio	Acción preventiva	Fecha: Vie 30/04/2018		
Definición	Solicitud de cambio del material para diseño de la barra			
Solicitante	Sponsor	Prioridad:	ALTA	
Objetivo afectado	Alcance	Costo: X	Plazo: x	Calidad:
Descripción	El Sponsor le comunica al Arquitecto el cambio al arquitecto y equipo de adecuación (obreros) su deseo de cambiar la madera prevista en el programa de necesidades para el diseño de la barra por cerámica rustica.			
Plan de acción	El sobrecosto del cambio propuesto estaba contemplado en la reserva de contingencia; dicho sobrecosto es de USD 1.129,98			
Reviso		Autorizo		
Director de proyecto		Sponsor		



2. Reporte de Evento #1

Informe evento #1		Versión 1.0
Fecha: 03/05/2018	Avance del proyecto: 39%	
Director del proyecto: Carlos Alberto Hernández		
Elaborado por: Carlos Alberto Hernández	Fecha de elaboración: 03/05/2018	
Aprobado por: Alberto Hernández Alonso	Fecha de aprobación: 03/05/2018	

1. Resumen de estado del proyecto hasta la fecha de corte

Por medio del presente informa se informa que la solicitud de cambio, originada el día 30 de abril de 2018, por el cual se hace cambio de la madera prevista para el diseño de la barra por cerámica rustica, de acuerdo a las especificaciones del sponsor, no tuvo impacto en la duración ni en el alcance del proyecto

Considerando lo previsto en la línea base del cronograma, la tarea (EDT 1.3.2.2.) relacionada con la compra de materiales para la adecuación del local, tiene una relación CC-Comienzo-comienzo con la sucesora (EDT 1.3.2.3.) Instalación de servicios públicos.

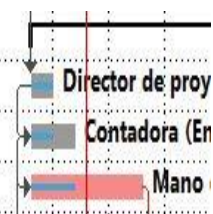
1.3.2 Proceso de adecuación	46 días	lun 30/04/18	lun 2/07/18		
1.3.2.1 Contratación mano de obra para la adecuac	2 días	lun 30/04/18	mar 1/05/18	54	Director de proy
1.3.2.2 Cotización y compra de materiales para la a	2 días	lun 30/04/18	mar 1/05/18	57CC	Contadora (Encarg
1.3.2.3 Instalación servicios públicos	8 días	lun 30/04/18	mié 9/05/18	58CC	Mano de

Se estima que dicha tarea tenga una demora de 2 días más de lo previsto. Si bien la tarea hace parte del camino crítico, no afecta la duración del proyecto debido a la

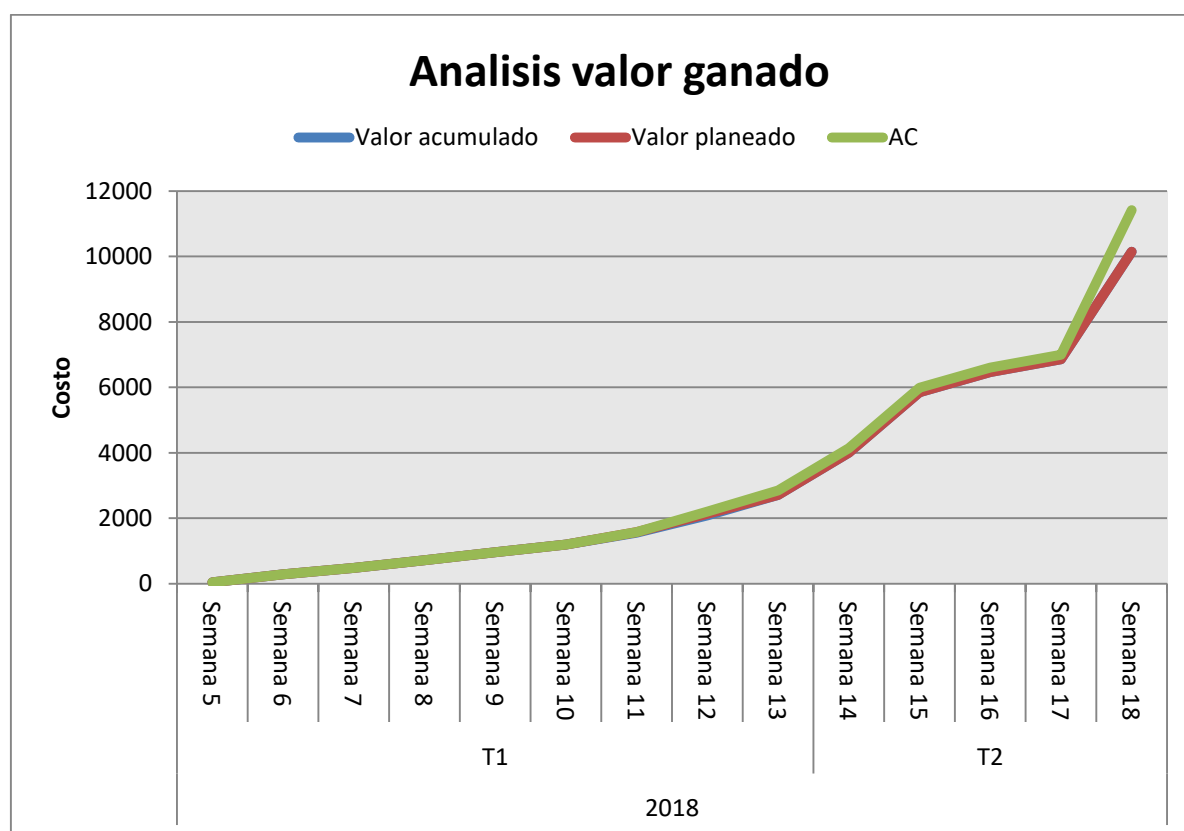


relación (CC comienzo-comienzo) que tiene con su sucesora, cuya duración es de 8 días

1.3.2 Proceso de adecuación	46 días	lun 30/04/18	lun 2/07/18		
1.3.2.1 Contratación mano de obra para la adecuación	2 días	lun 30/04/18	mar 1/05/18	54	
1.3.2.2 Cotización y compra de materiales para la adecuación	4 días	lun 30/04/18	jue 3/05/18	57CC	
1.3.2.3 Instalación servicios públicos	8 días	lun 30/04/18	mié 9/05/18	58CC	



2. Análisis valor ganado





Índices						
Valor planificado	Valor ganado	Costo real	Variación del costo	Variación del cronograma	Índice de desempeño o del Costo	Índice de desempeño o del cronograma
PV	EV	AC	CV	SV	CPI	SPI
USD 10.147,83	USD 10.147,83	USD 11.413,80	USD 1.265,98	USD -	0,89	1
Presupuesto autorizado para el trabajo programado	NO hubo diferencia	Avance con sobre costo de USD 1.265,98	Sobre costo debido al cambio en materiales del diseño de barra	No hubo variaciones	Costo fue levemente mayor a lo planificado	Avance hasta la fecha de corte fue igual a lo planificado

Resolución de resultados

Analizando los resultados por el método de valor ganado, el SPI indica que el avance hasta la fecha de corte fue igual a lo planificado. Sin embargo, el CPI indica que el costo fue levemente mayor a lo planificado. Esta variación de USD 1265,98 será por la reserva de contingencia.

3. Uso de la reserva de contingencia a la fecha de corte

Estimación R. contingencia	USD 6.939,17
Costo por evento 1	-USD 1.129,98
Consumo R. contingencia	-USD 1.129,98
Saldo R. contingencia	USD 5.809,19



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



EJECUCIÓN Y CONTROL

Evento #2



1. Evento #2

Solicitud de cambio #2				versión 1.0
Nombre del proyecto	Constitución legal y productiva del bar la HERRADURA			
Tipo de cambio	Acción preventiva	Fecha: Vie 25/05/2018		
Definición	Cambio de los caños de gas en el sector cocina			
Solicitante	Sponsor	Prioridad: ALTA		
Objetivo afectado	Alcance X	Costo: X	Plazo: X	Calidad:
Descripción	El Arquitecto es informado por el equipo de adecuación (Obreros) que hubo una avería en los caños de gas debido al mal estado de los mimos, por consiguiente, se deberá cambiar los caños de gas afectados. El arquitecto informa al PM el nuevo cambio a realizar			
Plan de acción	Se contempló el sobre costo de dicha actividad en la reserva de contingencia y 2 días de contingencia a la actividad del cronograma			
Reviso		Autorizo		
Arquitecto		Director de proyecto		



Reporte de Evento #2

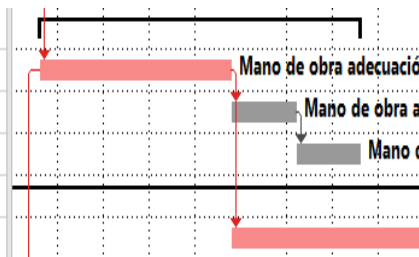
Reporte de Evento #2		Versión 1.0
Fecha: 11/06/2018	Avance del proyecto: 53%	
Director del proyecto: Carlos Alberto Hernández		
Elaborado por: Carlos Alberto Hernández	Fecha de elaboración: 31/05/2018	
Aprobado por: Alberto Hernández Alonso	Fecha de aprobación: 31/05/2018	

1. Resumen de estado del proyecto hasta la fecha de corte

Por medio del presente se informa que la solicitud de cambio, originada el día 29 de mayo de 2018, por el cual se hace cambio de los caños de gas, con el objetivo de evitar posibles fugas en el futuro, tuvo un impacto en el cronograma, postergando la fecha de inauguración del proyecto el día 30 de agosto del 2018 fecha aprobada por el sponsor

Teniendo en cuenta lo previsto en la línea base del cronograma, la tarea (EDT 1.3.2.4.1) relacionada con la remodelación cocina (área producción), tiene una relación (FC Fin- Comienzo) con la sucesora (EDT 1.3.2.5.1.)

1.3.2.4 Restructuración Cocina	25 días	jue 10/05/18	mié 13/06/18	
1.3.2.4.1 Remodelación cocina (Área producción)	15 días	jue 10/05/18	mié 30/05/18	59
1.3.2.4.2 Adecuación depósitos	5 días	jue 31/05/18	mié 6/06/18	61
1.3.2.4.3 Instalación cuartos fríos	5 días	jue 7/06/18	mié 13/06/18	62
1.3.2.5 Remodelación Salón	38 días	lun 30/04/18	mié 20/06/18	
1.3.2.5.1 Remodelación del salón	15 días	jue 31/05/18	mié 20/06/18	61

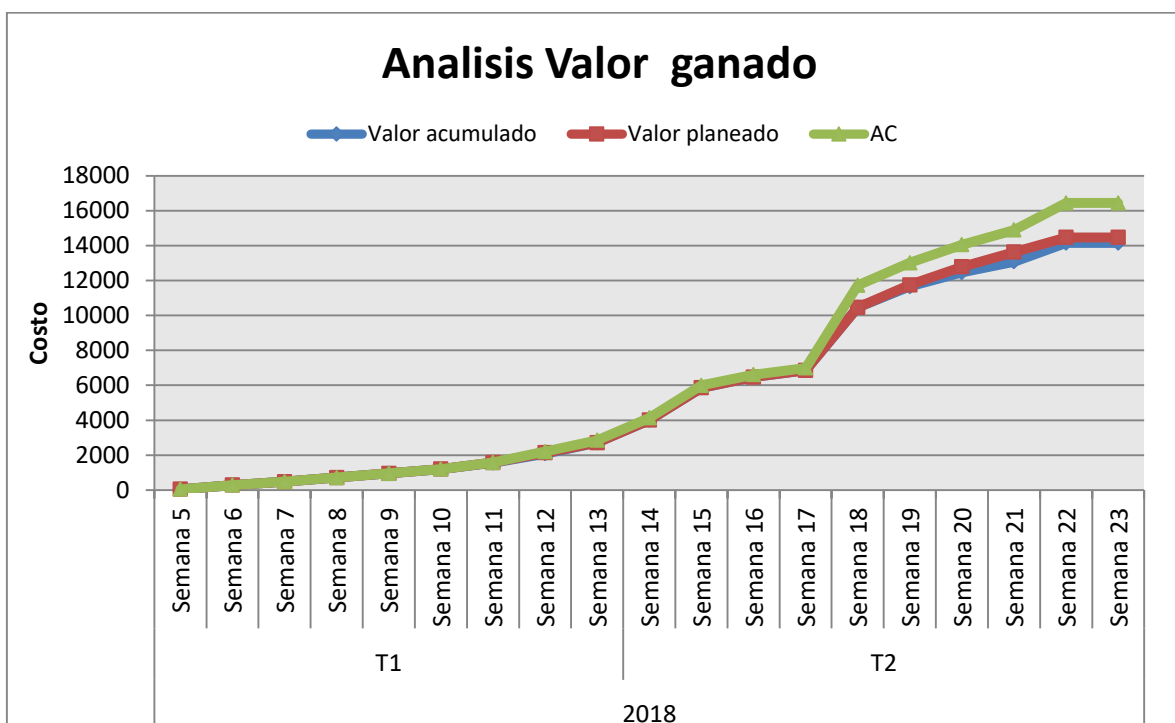


Se estima que la tarea tenga una demora de 3 días, y para acortar el tiempo de duración se decidió asignar más recursos(crashing) a dicha tarea, con el fin de acotar el tiempo de duración de la misma a 2 días; a continuación, se muestra la modificación de la tarea



1.3.2.4 Restructuración Cocina	27 días	jue 10/05/18	vie 15/06/18		
1.3.2.4.1 Remodelación cocina (Área producción)	17 días	jue 10/05/18	vie 1/06/18	59	Mano de obra adecuació
1.3.2.4.2 Adecuación depósitos	5 días	lun 4/06/18	vie 8/06/18	61	Mano de obra ac
1.3.2.4.3 Instalación cuartos fríos	5 días	lun 11/06/18	vie 15/06/18	62	Mano de
1.3.2.5 Remodelación Salón	40 días	lun 30/04/18	vie 22/06/18		
1.3.2.5.1 Remodelación del salón	15 días	lun 4/06/18	vie 22/06/18	61	

2. Análisis valor ganado





Análisis valor ganado						
Valor planificado	Valor ganado	Costo real	Variación del costo	Variación del cronograma	Índices	Índice de desempeño del cronograma
					Índice de desempeño del Costo	
PV	EV	AC	CV	SV	CPI	SPI
USD 54.629,40	USD 54.627,90	USD 56.919,00	-2.289,60	-USD 1,50	0,94	0,99
Presupuesto autorizado para el trabajo programado	leve demora con sobre costo de 2 días	Avance con sobrebre costo de USD 2.282,03	Variación del costo debido a la los issues: Costo Issue I001 Costo evento 1 (Issue I002) Costo por evento 2 (Issue I003)	Variación del cronograma debido a la demora en la tarea remodelación cocina	Costo fue levemente mayor a lo planificado	Avance con leve demora a lo planificado a lo planificado

Resolución de resultados

Analizando los resultados por el método de valor ganado, el SPI indica que el avance fue levemente mayor a lo planificado. Al igual, el CPI indica que el costo fue levemente mayor a lo planificado. Esta variación de USD 2.282,03 será absorbido por la reserva de contingencia.

3. Uso de la reserva de contingencia a la fecha de corte

R. contingencia	USD 5.809,19
Costo por evento 2	-USD 1.023,62
Consumo R. contingencia	-USD 1.023,62
Saldo R. contingencia	USD 4.785,57



EJECUCION Y CONTROL

Informe de avance, estado y pronósticos



Informe general de estado del proyecto

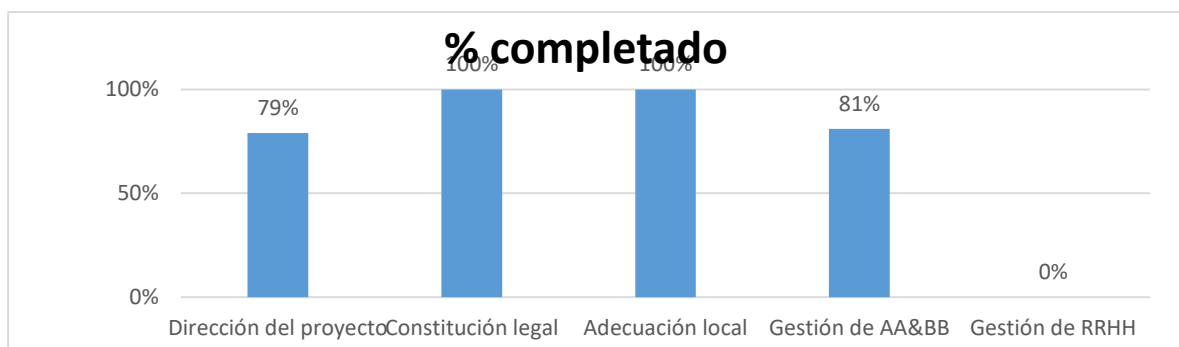
Informe#3		Versión 1.0
Fecha: 31/07/2018	Avance del proyecto: 85%	
Director del proyecto: Carlos Alberto Hernández		
Elaborado por: Carlos Alberto Hernández	Fecha de elaboración: 31/07/2018	
Aprobado por: Alberto Hernández Alonso	Fecha de aprobación: 31/07/2018	

1. Resumen general del proyecto

Estado semáforo según los objetivos del proyecto

ALCANCE	PLAZO	COSTO	CALIDAD
El proyecto no ha tenido modificaciones en el alcance	El proyecto tiene un retraso de 2 días respecto a lo planeado	Los sobrecostos del proyecto han sido contemplados en R. contingencia	Los entregables han cumplido estándares establecidos

Estado del proyecto a nivel superior de la EDT





2. Estado de hitos del proyecto

Hitos que están 100% completados

Nombre	Fin
Acta de constitución aprobada	mar 13/02/18
Líneas bases terminadas	jue 15/03/18
Habilitaciones terminadas	lun 16/04/18
Diseño y planos del local terminados	vie 27/04/18
Entrega local terminado	mar 17/07/18
Carta/menu terminado	jue 26/07/18

Hitos que vencen este mes

Nombre	Fin
2do informe issues y riesgos	jue 16/08/18
Cotización y compra AA&BB Terminada	vie 3/08/18
Personal operatoria capacitado	vie 17/08/18
Bar listo para iniciar operaciones	jue 30/08/18

3. Informe de estado del cronograma

EDT	Nombre	Comienzo	Fin	% completado	Nombres de los recursos
1.4.2.2.1	Lista de proveedores	vie 27/07/18	mar 31/07/18	67%	Contadora;Sommelier (encargado salón;Chef ejecutivo
1.4.2.2.2	Cotización	mié 1/08/18	jue 2/08/18	0%	Contadora (Encargada de compras)
1.4.2.2.3	Compra AA&BB	vie 3/08/18	vie 3/08/18	0%	Contadora (Encargada de compras;Stock inicial alim. y bebidas[1];Stock inicial art. de limpieza[1]



1.5.1.1	Personal operatoria	lun 6/08/18	jue 9/08/18	0%	Previsión personal operatoria[1]; Director de proyecto; Sponsor
1.5.2.1	Capacitación personal área cocina	vie 10/08/18	lun 20/08/18	0%	Chef ejecutivo
1.5.3.1	Prueba de AA&BB	mar 21/08/18	vie 24/08/18	0%	Chef ejecutivo; Sommelier (encargado salón)
1.5.3.2	simulación proceso productivo	lun 27/08/18	jue 30/08/18	0%	Sommelier (encargado salón); Chef ejecutivo
1.5.4	Inauguración	jue 30/08/18	vie 31/08/18	0%	Chef ejecutivo; Director de proyecto; Sommelier (encargado salón); Sponsor

Tareas finalizadas que atrasaron el proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración planificada	Duración	Comienzo	Fin	Recursos asignados
1.3.2.4.1	Remodelación cocina (Área producción)	15 Días	17 días	jue 10/05/18	vie 1/06/18	Equipo de adecuación, Arquitecto

4. Informe de estado de costos

Tareas ejecutadas a la fecha de corte, que presentan variaciones de costo respecto a lo planificado:

EDT	Nombre de tarea	Valor planeado: PV (CPTP)	Costo real (AC)	Variación del costo (VC)
1.2.1	Matricula mercantil cámara de comercio	USD 693,23	USD 829,23	-USD 136,00
1.3.2.2	Cotización y compra de materiales para la adecuación	USD 1.361,88	USD 2.491,86	-USD 1.129,98
1.3.2.4.1	Remodelación cocina (Área producción)	USD 2.376,47	USD 3.400,09	-USD 1.023,62



A continuación, se muestran los riesgos materializados (Issues) causantes de la variación del costo en las tareas nombradas anteriormente

ID Riesgo/Issue	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa
I001	Demora en la tramitación de la matrícula mercantil	AMENAZA	Huelga por parte de las autoridades que emiten dicho permiso
I002	Aumento en el precio en los materiales de la adecuación	AMENAZA	Cambio imprevisto del sponsor respecto a los materiales del diseño de la barra.
I003	Imprevistos durante el acondicionamiento del local (retrasos)	AMENAZA	Se necesita nuevas refracciones en el área productiva (cocina) debido a caños de gas en mal estado

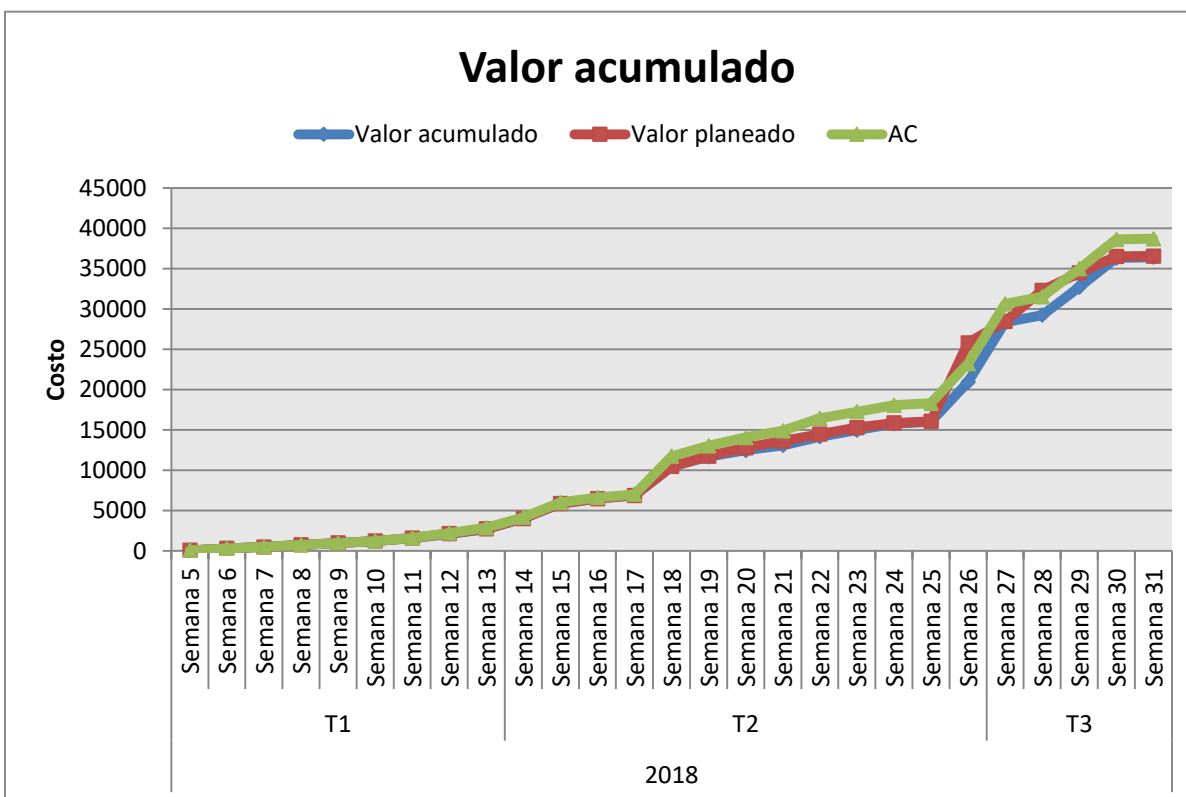
5. Uso de la reserva de contingencia

R. contingencia	USD 7.075,17
Costo Issue I001	-USD 136,00
Costo evento 1 (Issue I002)	-USD 1.129,98
Costo por evento 2 (Issue I003)	-USD 1.023,62
Consumo R. contingencia	-USD 2.289,60
Saldo R. contingencia	USD 4.785,57

6. Riesgos por controlar

R05	Las materias primas no cumplen con los estándares de calidad mínimos	AMENAZA	Falta de control de calidad en los productos adquiridos
------------	--	----------------	---

7. Análisis valor acumulado





Análisis valor ganado						
Valor planificado	Valor ganado	Costo real	Variación del costo	Variación del cronograma	Índices	
					Índice de desempeño del Costo	Índice de desempeño del cronograma
PV	EV	AC	CV	SV	CPI	SPI
USD 36.557,35	USD 36.429,35	USD 38.718,95	-2.289,60	-USD 128,00	0,94	1
Presupuesto autorizado para el trabajo programado	Demora con sobre costo	Avance con sobre costo de USD 2.282,03	Variación del costo debido a la los issues: Costo Issue I001 Costo evento 1 (Issue I002) Costo por evento 2 (Issue I003)	Variación del cronograma debido a la demora en la tarea remodelación cocina	Costo fue levemente mayor a lo planificado	Avance igual a lo planificado

Proyecciones

CEF	Costo estimado al finalizar	USD 58.063,01
VAF	Variación al finalizar	-USD 3.433,61

8. Desempeño sobre las variables relevantes del proyecto

Alcance: Aunque el evento #1 represento un cambio en los materiales para la adecuación de la barra este no origino modificaciones en el alcance general del proyecto hasta el momento.

Plazo: Considerando lo ocurrido en el evento #2 la tarea EDT (1.3.2.4.1) remodelación cocina tuvo un retraso de 2 días lo que generó una postergación de la fecha de inauguración del bar al 30/08/2018



Costo: Los costos tuvieron una variación de -2.289,60, sobrecosto que fue absorbido por la reserva de contingencia, por ende, se puede afirmar que los costos respetan hasta el momento la línea base de costo.



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



CIERRE



CIERRE

Reporte de cierre del proyecto



Reporte de cierre del proyecto

		Versión 1.0
Nombre del proyecto: Constitución legal y productiva del bar temático (“HERRADURA”)		
Fecha: 05/09/2018	Avance del proyecto: 100%	
Director del proyecto: Carlos Alberto Hernández		
Elaborado por: Carlos Alberto Hernández	Fecha de elaboración: 05/09/2018	
Aprobado por: Alberto Hernández Alonso	Fecha de aprobación: 06/09/2018	

1. Desempeño sobre las variables relevantes del proyecto

Alcance: Aunque el evento #1 represento un cambio en los materiales para la adecuación de la barra este no origino modificaciones en el alcance general del proyecto

Plazo: Considerando lo ocurrido en el evento #2 la tarea EDT (1.3.2.4.1) remodelación cocina tuvo un retraso de 2 días lo que generó una postergación de la fecha de inauguración del bar al 30/08/2018

Costo: Los costos tuvieron una variación de -2.289,60, sobrecosto que fue absorbido en su totalidad por la reserva de contingencia, por ende, se puede afirmar que los costos respetaron la línea base de costo.

2. Resumen de general del proyecto

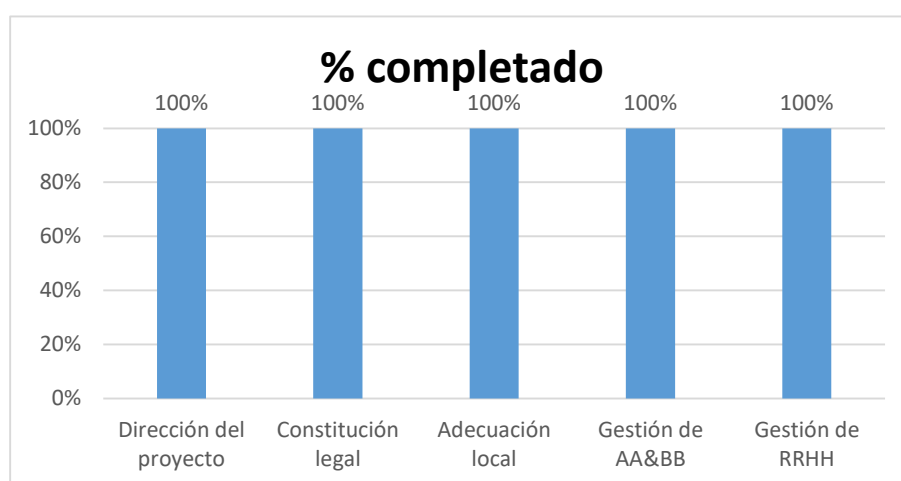
Estado semáforo según los objetivos del proyecto

ALCANCE	PLAZO	COSTO	CALIDAD
----------------	--------------	--------------	----------------



El proyecto no tuvo modificaciones en el alcance	El proyecto tuvo un retraso de 2 días respecto a lo planeado	Los sobrecostos han sido contemplados en la R. contingencia	Los entregables han cumplido estándares establecidos
--	--	---	--

Estado del proyecto a nivel superior de la EDT



3. Riesgos que se materializaron durante la ejecución del proyecto

ID Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa	Categoría	Entregable afectado
R01	Demora en la tramitación de la matricula mercantil legales	AMENAZA	Huelga por parte de las autoridades que emiten dicho permiso	EXTERNO	1.2.1. Matricula mercantil cámara de comercio



R02	Aumento en el precio en los materiales de la adecuación	AMENAZA	Cambio imprevisto del sponsor respecto a los materiales del diseño de la barra.	EXTERNO	1.3.2.2. Cotización y compra de materiales para la adecuación
R03	Imprevistos durante el acondicionamiento del local (retrasos)	AMENAZA	Se necesita nuevas refracciones en el área productiva (cocina) debido a caños de gas en mal estado	TECNICO	1.3.2.4.1. Remodelación cocina (Área producción)

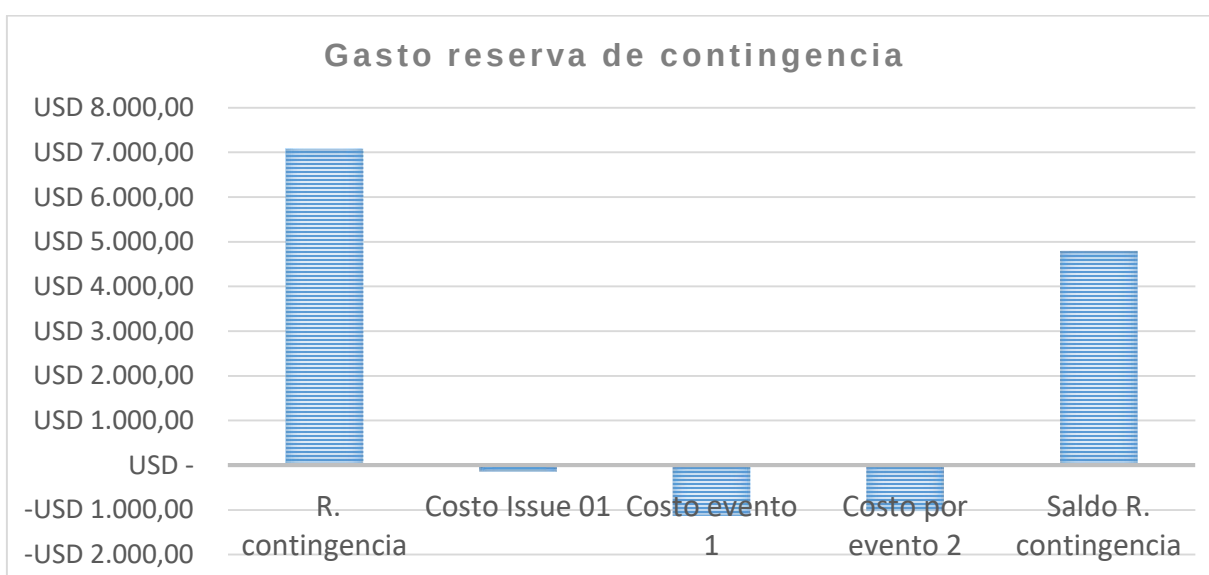
4. Informe de estado de costos

Tareas ejecutadas del proyecto que presentan variaciones de costo respecto a lo planificado:



EDT	Nombre de tarea	Valor planeado: PV (CTP)	Costo real (AC)	Variación del costo (VC)
1.2.1	Matricula mercantil cámara de comercio	USD 693,23	USD 829,23	-USD 136,00
1.3.2.2	Cotización y compra de materiales para la adecuación	USD 1.361,88	USD 2.491,86	-USD 1.129,98
1.3.2.4.1	Remodelación cocina (Área producción)	USD 2.376,47	USD 3.400,09	-USD 1.023,62

5. Uso de la reserva de contingencia respecto a los riesgos materializados



R. contingencia	USD 7.075,17
Costo Issue I001	-USD 136,00
Costo evento 1 (Issue I002)	-USD 1.129,98
Costo por evento 2 (Issue I003)	-USD 1.023,62
Consumo R. contingencia	-USD 2.289,60
Saldo R. contingencia	USD 4.785,57

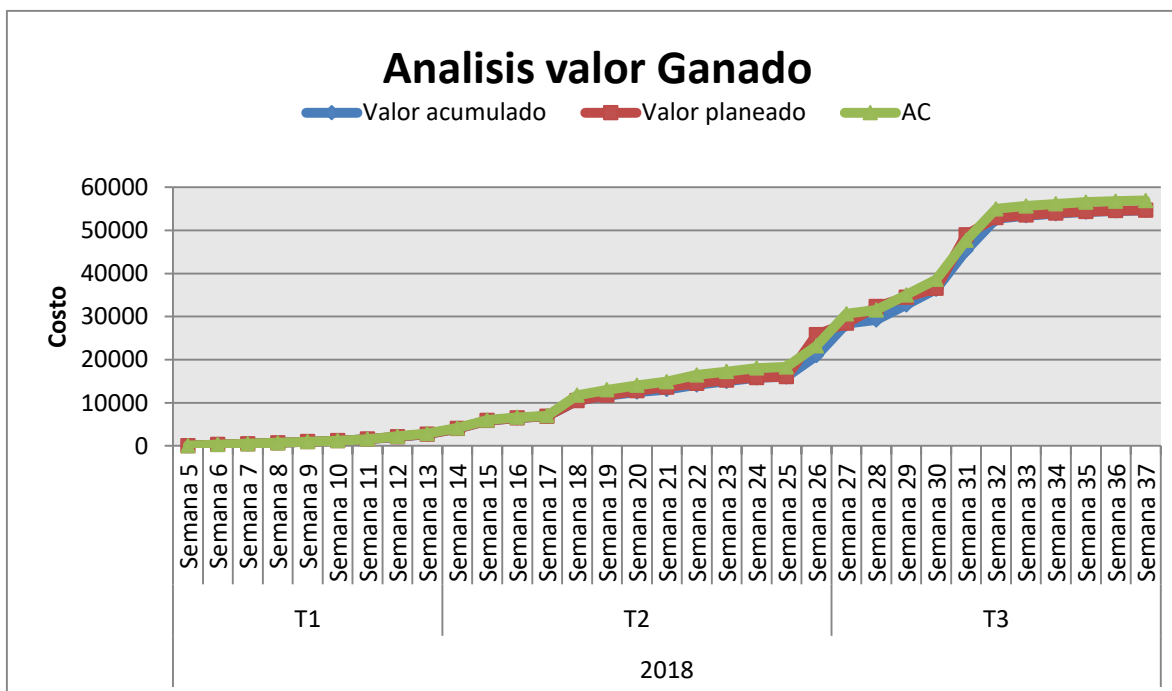


Informe de cronograma

Tareas finalizadas que atrasaron el proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración planificada	Duración	Comienzo	Fin	Motivo de retraso	Recursos asignados
1.3.2.4.1	Remodelación cocina (Área producción)	15 Dias	17 días	jue 10/05/18	vie 1/06/18	Evento #2 cambio de los caños de gas	Equipo de adecuación, Arquitecto

Análisis valor ganado





Análisis valor ganado						
Valor planificado	Valor ganado	Costo real	Variación del costo	Variación del cronograma	Índices	
					Índice de desempeño del Costo	Índice de desempeño del cronograma
PV	EV	AC	CV	SV	CPI	SPI
USD 54.629,40	USD 54.627,90	USD 56.919,00	-2.289,60	-USD 1,50	0,94	0,99
Presupuesto autorizado para el trabajo programado	leve demora con sobre costo de 2 días	Avance con sobre costo de USD 2.282,03	Variación del costo debido a la los issues: Costo Issue I001 Costo evento 1 (Issue I002) Costo por evento 2 (Issue I003)	Variación del cronograma debido a la demora en la tarea remodelación cocina	Costo fue levemente mayor a lo planificado	Avance con leve demora a lo planificado a lo planificado



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



CIERRE

Registro de aceptación



Registro de aceptación

Versión 1.0	
Fecha: 08/09/2018	Avance del proyecto: 53%
Director del proyecto: Carlos Alberto Hernández	
Elaborado por: Carlos Alberto Hernández	Fecha de elaboración: 08/09/2018
Aprobado por: Alberto Hernández Alonso	Fecha de aprobación: 08/09/2018

Este documento certifica la finalización y aceptación del proyecto “Constitución, legal y productiva del bar la “HERRADURA” inaugurado el 30 de agosto de 2018 en la localidad de Usaquén. Bogotá, dicho proyecto abarcaba todas las tareas necesarias para su operación.

1. Razón de cierre

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto por la razón especificada en el siguiente cuadro:

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del Sponsor.	X
Entrega parcial de productos y eliminación de otros de conformidad con los requerimientos del usuario.	
Eliminación de todos los productos asociados con el proyecto.	

2. Aceptación de los productos o entregables

A continuación, se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados por el sponsor

Principales entregables	Aceptación si/no
Dirección del proyecto	SI
Constitución legal	SI



Adecuación local	SI
Gestión de AA&BB	SI
Gestión de RRHH	SI

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

- Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.
- Se ha validado el cumplimiento de los estándares de calidad definidos.
- Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
- Se ha concluido el entrenamiento para el personal de la operatoria que se definió necesario.

Se deja constancia de que el proyecto “Constitución, legal y productiva del bar la “HERRADURA” ha sido aceptado y aprobado por el Sponsor del Proyecto Alberto Hernández Alonso, por lo que concluye que el proyecto ha sido culminado exitosamente.

Aceptando lo anterior firman el presente documento a los 6 días del mes de septiembre de 2018

Sponsor

Director de proyecto

Alberto Hernández

Cs

Carlos A. Hernández



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



ANEXOS



ANEXO #1

Análisis de riesgos



1. Análisis de riesgos cualitativo de riesgos

ID Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa	Categoria	Entregable afectado	Riesgo Inicial				Valoración de riesgo
						Estimación probabilidad	Objetivo	Estimación impacto	Pobabilidad x impacto	
R01	Demora en la tramitación de la matricula mercantil legales	AMENAZA	Huelga por parte de las autoridades que emiten dicho permiso	EXTERNO	1.2.1. Matricula mercantil cámara de comercio	0,5	Alcance			MODERADO
							Plazo	0,5	0,25	
							Costo	0,1	0,05	
							Calidad			
							Total probabilidad x impacto		0,3	
R02	Sobrecostos en los materiales previstos para el diseño de la barra	AMENAZA	Cambio imprevisto del sponsor respecto a los materiales del diseño de la barra.	EXTERNO	1.3.2.2. Cotización y compra de materiales para la adecuación	0,5	Alcance			ALTO
							Plazo	0,2	0,1	
							Costo	0,8	0,4	
							Calidad			
							Total probabilidad x impacto		0,5	
R03	Imprevistos durante el acondicionamiento del local (retrasos)	AMENAZA	Se necesita nuevas refracciones en el área productiva (cocina) debido a cañerías en mal estado	TECNICO	1.3.2.4.1. Remodelación cocina (Área producción)	0,8	Alcance	0,2	0,16	MUY ALTO
							Plazo	0,2	0,16	
							Costo	0,5	0,4	
							Calidad			
							Total probabilidad x impacto		0,72	
R04	Demora en la entrega del equipamiento de cocina y salón	AMENAZA	El proveedor incumple con los plazos de entrega	EXTERNO	1.3.3.2. Instalación Equipamiento gastronómico y mobiliario	0,5	Alcance			ALTO
							Plazo	0,5	0,25	
							Costo	0,5	0,25	
							Calidad			
							Total probabilidad x impacto		0,5	
R05	Las materias primas no cumplen con los estandares de calidad	AMENAZA	Falta de control de calidad en los productos adquiridos	GESTIÓN	1.4.2.2.3. Compra AA&BB	0,5	Alcance	0,2	0,1	BAJO
							Plazo			
							Costo			
							Calidad	0,2	0,1	
							Total probabilidad x impacto		0,2	



2. Plan de respuesta a los riesgos

ID Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa	Categoría	Entregable afectado	Responsables	Valoración de riesgo	Estrategia de respuesta	Plan de respuesta
R01	Demora en la tramitación de la matrícula mercantil legales	AMENAZA	Huelga por parte de las autoridades que emiten dicho permiso	AMENAZA	1.2.1. Matrícula mercantil cámara de comercio	Asesora asuntos legales	MODERADO	MITIGAR	Agregar 3 días de contingencia a la duración de las actividades. Basado en promedio de duración de huelgas.
R02	Aumento en el precio en los materiales de la adecuación	AMENAZA	Cambio imprevisto del sponsor respecto a los materiales del diseño de la barra.	AMENAZA	1.3.2.2. Cotización y compra de materiales para la adecuación	Encargada de compras (contadora)	ALTO	MITIGAR	Agilizar las compras de los materiales de adecuación y Reservar un costo de contingencias para posibles aumentos en la cotizaciones
R03	Imprevistos durante el acondicionamiento del local (retrasos)	AMENAZA	Se necesita nuevas refracciones en el área productiva (cocina) debido a caños en mal estado	AMENAZA	1.3.2.4.1. Remodelación cocina (Área producción)	Sponsor, PM	MUY ALTO	MITIGAR	Establecer un plan claro con el proveedor y monitorear que las actividades se hagan de acuerdo al a los plazos estipulados en el cronograma, reservar un costo de contingencia
R04	Demora en la entrega del equipamiento de cocina y salón	AMENAZA	El proveedor incumple con los plazos de entrega	EXTERNO	1.3.3.2. Instalación Equipamiento gastronómico y mobiliario	Encargada de compras Y PM	ALTO	MITIGAR	Establecer un plan claro con el proveedor y monitorear que las actividades se hagan de acuerdo al a los plazos estipulados en el cronograma, reservar un costo de contingencia
R05	Las materias primas no cumplen con los estándares de calidad mínimos	AMENAZA	Falta de control de calidad en los productos adquiridos	AMENAZA	1.4.2.2.3. Compra AA&BB	PM, Chef, encargada de compras	BAJO	ACEPTAR	Evaluación de impacto y Tomar medidas correctivas , evaluar y monitorear que los productos cumplan con las normas de calidad mínimas antes de la compra



3. Análisis de la reserva de contingencia

ID Riesgo	Riesgo	Tipo de riesgo	Causa	Categoría	Entregable afectado	Riesgo Residual					Costo base de actividad	Reserva de contingencia
						Estimación probabilidad residual	Objetivo	Estimación impacto	Pobabilidad x impacto	Valoración de riesgo		
R01	Demora en la tramitación de la matricula mercantil legales	AMENAZA	Huelga por parte de las autoridades que emiten dicho permiso	EXTERNO	1.2.1. Matricula mercantil cámara de comercio	0,5	Alcance			BAJO	USD 693,23	USD 346,62
							Plazo	0,2	0,1			
							Costo	0,1	0,05			
							Calidad					
							Total probabilidad x impacto		0,15			
R02	Aumento en el precio en los materiales de la adecuación	AMENAZA	Cambio imprevisto del sponsor respecto a los materiales del diseño de la barra.	EXTERNO	1.3.2.2. Cotización y compra de materiales para la adecuación	0,5	Alcance			MODERADO	USD 3.312,94	USD 1.656,47
							Plazo	0,2	0,1			
							Costo	0,5	0,25			
							Calidad					
							Total probabilidad x impacto		0,35			
R03	Imprevistos durante el acondicionamiento del local (retrasos)	AMENAZA	Se necesita nuevas refracciones en el área productiva (cocina) debido a caños de gas en mal estado	TECNICO	1.3.2.4.1. Remodelación cocina (Área producción)	0,5	Alcance	0,2	0,1	ALTO	USD 2.376,47	USD 1.188,24
							Plazo	0,2	0,1			
							Costo	0,5	0,25			
							Calidad					
							Total probabilidad x impacto		0,45			
R04	Demora en la entrega del equipamiento de cocina y salón	AMENAZA	El proveedor incumple con los plazos de entrega	EXTERNO	1.3.3.2. Instalación Equipamiento gastronómico y mobiliario	0,2	Alcance			MODERADO	USD 10.648,95	USD 2.129,79
							Plazo	0,2	0,1			
							Costo	0,5	0,25			
							Calidad					
							Total probabilidad x impacto		0,35			
R05	Las materias primas no cumplen con los estandares de calidad	AMENAZA	Falta de control de calidad en los productos adquiridos	GESTIÓN	1.4.2.2.3. Compra AA&BB	0,2	Alcance	0,2	0,04	BAJO	USD 8.770,31	USD 1.754,06
							Plazo					
							Costo					
							Calidad	0,1	0,02			
							Total probabilidad x impacto		0,06			
									TOTAL RESERVA DE CONTIGENCIA			USD 7.075,17



UBA
Universidad de Buenos Aires
Argentina virtus robur et studium



ANEXO #2

Registro de lecciones aprendidas



Registro de lecciones aprendidas							
Proyecto:	Constitución, legal y productiva del bar la “HERRADURA”						
Director del proyecto:	Carlos Alberto Hernández C						
Fecha	7/09/2018						Versión 1.0
Descripción							
ID	Rol del equipo del proyecto	Fase en la que se dio la lección aprendida (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre)	¿Cuál es la lección aprendida específicamente?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en el proyecto actual?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en un proyecto futuro?	¿Quién debería ser informado acerca de esta lección aprendida?	¿Cómo debería ser difundida esta lección aprendida?
L001	Director de proyecto	Ejecución y control	Al programar el desarrollo de algunos de los paquetes en serie, ocasionó que la entrega se retrasara. El desarrollo debió haber sido en paralelo.	Se recomienda que los paquetes programados se desarrollen en paralelo. (sin dependencias) en lo posible	Durante el desarrollo de la línea base del cronograma	Director de Proyecto	Mediante un informe y reunión con el Director del proyecto



L002	Encargada de compras	Ejecución y control	No es conveniente iniciar las adecuaciones locativas sin contar con los materiales de aprobados y confirmados por el sponsor	Se recomienda que la adecuaciones locativas no inicien si no se cuenta con la garantía y la aprobación de los materiales requeridos	Durante la planificación del proyecto	Director de Proyecto	Mediante un informe y reunión con el Director del proyecto
L003	Asesor asuntos legales	Ejecución y control	Algunas de las tareas relacionadas con trámites legales no tuvieron suficiente holgura para su realización	Es conveniente tener en cuenta que las entidades públicas pertinentes suelen demorarse con la obtención de permisos, por ende se recomienda ajustar el cronograma en función a lo mencionado	En los demás proyectos relacionados	Director de Proyecto	Mediante un informe y reunión con el Director del proyecto



Anexo #3

Compras y adquisiciones



Stock inicial comprado para la primera quincena de operación

STOCK INICIAL			
BEBIDAS ALCOHOLICAS			
	Valor x uní/Kg	Cantidad inicial	TOTAL
Aguardiente Néctar Botella	USD 4,00	30	USD 120,00
Aguardiente Néctar media	USD 3,96	30	USD 118,80
Aguardiente Antioqueño botella	USD 6,00	30	USD 180,00
Aguardiente Antioqueño media	USD 4,00	30	USD 120,00
Ron Viejo caldas botella	USD 7,00	30	USD 210,00
Ron importado Bacardi	USD 14,01	30	USD 420,30
Cerveza Club Colombia 350cm3	USD 1,00	660	USD 660,00
Cerveza Corona Cerveza Importada	USD 1,78	550	USD 979,00
Heineken 350cm3	USD 1,78	550	USD 979,00
Whisky Johnny Walker Sello rojo	USD 15,50	30	USD 465,00
Whisky Old Párr.	USD 17,02	30	USD 510,60
Whisky Johnny Walker Sello negro	USD 23,00	20	USD 460,00
Whiskey Jean Beam	USD 23,00	8	USD 184,00
Whiskey Jack Daniels	USD 22,00	8	USD 176,00
Tequila José cuervo	USD 15,50	8	USD 124,00
Vodka Smirnoff	USD 18,30	10	USD 183,00
Vodka Absolut	USD 18,10	8	USD 144,80
Gim bombay	USD 15,34	8	USD 122,72
Cointreau	USD 24,32	8	USD 194,56
Campari	USD 18,10	5	USD 90,50
Vermouth Rojo	USD 19,10	7	USD 133,70
Vermouth Blanco	USD 19,10	7	USD 133,70
BEBIDAS SIN ALCOHOL			
Gaseosa nacional Lata	USD 0,70	150	USD 105,00
Cocacola	USD 0,80	200	USD 160,00
7up	USD 0,80	120	USD 96,00
Agua tonica	USD 0,80	50	USD 40,00
Soda bretaña	USD 0,60	60	USD 36,00
Agua brisa botella 350cm3	USD 0,50	120	USD 60,00
Ginger ale	USD 0,80	70	USD 56,00
ALIMENTOS			
CARNES ROJAS			
Nalga x Kg	USD 6,05	20	USD 121,00



Carne picada x kg	USD	4,56	30	USD	136,80
Lomo de res x Kg	USD	8,50	10	USD	85,00
Costillitas de Cerdo x Kg	USD	3,82	10	USD	38,20
Solomillo de cerdo x Kg	USD	4,98	10	USD	49,80
CARNES BLANCAS					
Pechuga de pollo x kg	USD	2,00	50	USD	100,00
Pata muslo pollo x kg	USD	4,10	30	USD	123,00
Calamares Aros x kg	USD	4,95	20	USD	99,00
VEGETALES Y FRUTAS					
Lechuga x kg	USD	1,06	10	USD	10,60
Tomate perita x kg	USD	0,82	15	USD	12,30
Cebolla x kg	USD	0,55	30	USD	16,50
Ajo x kg	USD	0,60	12	USD	7,20
Platano x kg	USD	0,78	20	USD	15,60
Limon x kg	USD	0,60	10	USD	6,00
Cebolla de verdeo x kg	USD	0,62	12	USD	7,44
Yuca (mandioca) X Kg	USD	0,81	25	USD	20,25
Papa x kg	USD	0,75	30	USD	22,50
Naranja x kg	USD	0,92	30	USD	27,60
Champignon x kg	USD	4,29	15	USD	64,35
Berenjena x kg	USD	0,84	12	USD	10,08
Pimiento x kg	USD	1,12	13	USD	14,56
OTROS					
Empanadas Colombianas Bandeja 6 uni	USD	2,98	20	USD	59,60
Leche x lt	USD	1,05	15	USD	15,75
Docena de Huevos	USD	1,46	10	USD	14,60
Helado batido (Fresa, Vainilla y Chocolate) x kg	USD	4,34	20	USD	86,80
Galletitas oreo paq 8 uni	USD	2,56	10	USD	25,60
Arepitas antioquellas pa 10 uni	USD	1,46	20	USD	29,20
Pan x kg	USD	0,92	8	USD	7,36
Aceite de oliva x litro	USD	11,56	4	USD	46,24
Aceite neutro x litro	USD	4,26	6	USD	25,56
Mix de condimentos x paq 10	USD	3,24	6	USD	19,44
Mix de especias x paq 10	USD	2,34	5	USD	11,70
Mix Pulpa de frutas	USD	0,80	30	USD	24,00
TOTAL MATERIA PRIMA INICIAL				USD	8.616,31



Articulos de limpieza			USD 122,00
TOTAL			USD 8.738,31

Equipamiento y mobiliario adquirido para la herradura bar

COCINA INDUSTRIAL LA HERRADURA				
PRODUCTO		CANTIDAD		VALOR
Estufa industrial a gas de 6 quemadores removibles Horno inferior a gas con interior en acero inoxidable.	UN	1		USD 860,00
Freidora a gas; cuerpo fabricado en lámina de acero inoxidable, Accesorios: 2 canastillas y malla cromada con asa plástica.	UN	1		USD 540,00
Plancha a gas con gabinete: plancha asadora en hierro	UN	1		USD 650,00
Mesa de apoyo; en acero inoxidable con áreas de lavado (bachas)	UN	2		USD 850,00
Campana extractora fabricada en acero inoxidable	UN	1		USD 900,00
Heladera horizontal con dos puertas fabricada totalmente en acero inoxidable	UN	2		USD 1.102,95
		TOTAL		USD 4.902,95
INSTALACIONES				USD 1.805,43
SALON Y BARRA LA HERRADURA BAR				
PRODUCTO		CANTIDAD	VALOR UNI	TOTAL
Mesas Diseñadas para la herradura BAR		20	USD 50,00	USD 1.000,00
Sillas diseñadas para la herradura BAR		80	USD 40,00	USD 3.200,00
Muebles oficina		2	USD 60,00	USD 120,00
sillas para oficina		3	USD 100,00	USD 300,00



Sector barra: mesada y equipamiento respectivo		1	USD 590,00	USD 590,00
			TOTAL	USD 5.210,00
Gastos software Y hardware				USD 850,00
Vajilla , cubierteria y cristaleria				USD 1.720,00
Utensilios cocina				USD 850,00
TOTAL EQUIPAMIENTO HERRADURA BAR				USD 15.338,38



ANEXO#4

Plano preliminar del bar la Herradura





Bibliografía:

Guía de los Fundamentos de la
Dirección de Proyectos (6º
edición). A Guide to the Project
Management Body of Knowledge
(PMBOK® Guide)

