



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

**TFE PRESENTADO PARA EL POSGRADO DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE PROGRAMAS Y
PROYECTOS - TRAMO ESPECIALIZACIÓN**

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

DIRECTOR: DR. MARIO KRIEGER

ESTUDIANTE: QI WEN

[02-07-2020]

ÍNDICE

CAPÍTULO I - CASO DE NEGOCIO	6
1. OBJETO DEL DOCUMENTO	7
2. RESUMEN EJECUTIVO	7
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	7
3.1 Contextualización	7
3.2 Ventajas y Beneficios	8
4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	10
4.1 Visión	10
4.2 Misión	10
4.3 Valores	10
4.4 Estrategias	11
4.5 Objetivos	11
5. ANALISIS DE ALTERNATIVAS	11
5.1 Resumen de Alternativas	11
5.2 Análisis de Viabilidad	13
5.3 Evaluación de Alternativas	17
6. CONCLUSIÓN	17
CAPÍTULO II - ACTA DE CONSTITUCIÓN	18
1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	19
1.1 Descripción del Proyecto	19
1.2 Priorización de Variables	19
1.3 Objetivos & Criterios de Éxito del Proyecto	20
2. ALCANCE DEL PROYECTO	20
2.1 Inclusión	20
2.2 Exclusión	20
2.3 Entregables	21
3. LISTA DE INTERESADOS	22
4. SUPUESTOS	23
5. RESTRICCIONES	24
6. RIESGOS PRELIMINARES	25
7. CICLO DE VIDA & CRONOGRAMA CON HITOS	26

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

8. PRESUPUESTO PRELIMINAR	27
9. ORGANIGRAMA Y RESPOSABILIDADES	27
9.1 Organigrama	27
9.2 Lista de Nombres	27
CAPÍTULO III - PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	28
1. OBJETIVO	29
2. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS	29
3. PROCESOS ADOPTADOS	29
4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL ALCANCE	29
5. RECOPIRAR REQUISITOS	30
5.1 Registro de Requisitos	30
5.2 Matriz de Trazabilidad de los Requisitos	31
6. DEFINIR EL ALCANCE – ENUNCIADO DEL ALCANCE	31
7. CREAR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO	32
7.1 Estructura de Desglose del Trabajo (WBS)	33
7.2 Diccionario de La WBS	33
8. VALIDAR EL ALCANCE	35
9. CONTROLAR EL ALCANCE	36
CAPÍTULO IV - PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	38
1. OBJETIVO	39
2. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS	39
3. PROCESOS ADOPTADOS	39
4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	39
5. DEFINIR LAS ACTIVIDADES	39
6. SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES	41
7. ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	41
8. DESARROLLAR EL CRONOGRAMA	42
9. CONTROLAR EL CRONOGRAMA	42
CAPÍTULO V - PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	44
1. OBJETIVO	45
2. METODOLOGÍA	45
3. PROCESOS ADOPTADOS	45
4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS COSTOS	45

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5. ESTIMAR LOS COSTOS.....	45
6. DETERMINAR EL PRESUPUESTO.....	46
7. CONTROLAR LOS COSTOS.....	47
CAPÍTULO VI - PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	48
1. OBJETIVO.....	49
2. METODOLOGÍA.....	49
3. PROCESOS ADOPTADOS.....	49
4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	49
5. IDENTIFICAR LOS RIESGOS.....	49
5.1 Categorías de Riesgo.....	50
5.2 Registro Preliminar de Riesgos.....	50
6. REALIZAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS.....	50
6.1 Definición cualitativa de Probabilidad e Impacto de los Riesgos.....	51
6.2 Representación Numérica de los Niveles.....	51
6.3 Matriz de Probabilidad e Impacto de los Riesgos.....	52
7. PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	52
7.1 Estrategias para las Respuestas a los Riesgos.....	53
7.2 Registro de Riesgos.....	53
8. IMPLEMENTAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	54
9. MONITOREAR LOS RIESGOS.....	54
10. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	54
CAPÍTULO VII - PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS.....	56
1. ORGANIZACIÓN.....	57
1.1 Descripción de la Organización.....	57
1.2 Tipo de la Estructura Organizacional.....	57
1.3 Estructura de Desglose de la Organización (OBS).....	57
2. PROYECTO.....	58
2.1 Organigrama del Proyecto.....	58
2.2 Roles y Responsabilidades.....	59
2.3 Matriz de Responsabilidades (Diagrama RACI).....	60
CAPÍTULO VIII - PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS.....	61
1. OBJETIVO.....	62
2. MODELO DE CLASIFICACIÓN.....	62

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3. MATRIZ DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	63
CAPÍTULO IX - PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN	66
CAPÍTULO X - PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	69
CAPÍTULO XI - LÍNEA BASE DEL ALCANCE	71
1. ENUNCIADO DEL ALCANCE	72
1.1 Objetivo del Documento	72
1.2 Descripción del Proyecto	72
1.3 Descripción del Alcance	72
1.4 Entregables	76
1.5 Criterios de Aceptación del Alcance	76
1.6 Supuestos	77
1.7 Restricciones	77
1.8 Riesgos	77
2. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (WBS)	79
3. DICCIONARIO DE LA WBS	80
3.1 Paquete de Trabajo 1 (WP 1)	80
3.2 Paquete de Trabajo 2 (WP 2)	81
3.3 Paquete de Trabajo 3 (WP 3)	82
3.4 Paquete de Trabajo 4 (WP 4)	83
3.5 Paquete de Trabajo 5 (WP 5)	84
CAPÍTULO XII - LÍNEA BASE DEL CRONOGRAMA	85
CAPÍTULO XIII - LÍNEA BASE DE COSTOS	88
1. PRESUPUESTO V1 (02/04/2020)	89
1.1 Resumen del Presupuesto	89
1.2 Detalle del Presupuesto	90
1.3 Línea Base de Costos	91
2. PRESUPUESTO V2 (03/05/2020)	92
2.1 Resumen del Presupuesto	92
2.2 Detalle del Presupuesto	93
2.3 Línea Base de Costos	94
3. PRESUPUESTO V3 (28/06/2020)	95
3.1 Resumen del Presupuesto	95
3.2 Detalle del Presupuesto	96

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3.3	Línea Base de Costos	97
CAPÍTULO XIV - REGISTRO DE ISSUES		98
CAPÍTULO XV - SOLICITUD DE CAMBIO		101
CAPÍTULO XVI - REGISTRO DE RIESGOS		108
CAPÍTULO XVII - ANÁLISIS DE CAUSAS DE PROBLEMAS		111
1.	PROBLEMA ADELANTADO (RIESGO IDENTIFICADO)	112
2.	CAUSAS POTENCIALES	112
2.1	Factores de Causas	112
2.2	Análisis de Causa-Raíz	112
3.	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	113
CAPÍTULO XVIII - INFORME DE AVANCE (31/08/2020)		114
1.	RESUMEN GENERAL	115
2.	AVANCE DEL PROYECTO	116
3.	ESTADO DE TRABAJO	117
4.	SEGUIMIENTO DE PAQUETE DE TRABAJO	118
5.	SEGUIMIENTO DE EVENTOS	119
6.	SEGUIMIENTO DE CAMBIOS	120
7.	SEGUIMIENTO DE RIESGOS	121
8.	DESEMPEÑO & PRONÓSTICO DEL PROYECTO	122
9.	CONCLUSIÓN	123
CAPÍTULO XIX - REGISTRO DE ACEPTACIÓN		124
CAPÍTULO XX - ENCUESTA AL CLIENTE		127
CAPÍTULO XXI - REPORTE DE CIERRE		129
1.	RESUMEN GENERAL	130
2.	RESUMEN DE PAQUETE DE TRABAJO	131
3.	RESUMEN DE EVENTOS	132
4.	RESUMEN DE CAMBIOS	132
5.	RESUMEN DE RIESGOS	133
6.	DESEMPEÑO DEL PROYECTO	134
7.	CONCLUSIÓN	134

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO I - CASO DE NEGOCIO

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. OBJETO DEL DOCUMENTO

El propósito de este documento es justificar la viabilidad del proyecto, tomando como base la estimación de inversión en el proyecto y los costos y beneficios durante la operación.

2. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consiste en abrir una escuela lucrativa de 6 idiomas occidentales - "NEW VIEW Western Language School" - en el barrio Nangang de Harbin, con una duración total de 9 meses hasta el fin del año 2020. En esta escuela se ofrecen clases grupales y particulares del español, portugués, italiano, alemán, francés e inglés clasificadas por niveles de los alumnos. Debido al capital limitado, se han planteado 3 alternativas de configuración para una escuela de magnitud media-pequeña. Conforme al resultado de la evaluación de estas distintas propuestas, la escuela será del orden de 250 m³ con 200 alumnos, 10 docentes y 5 personales.

Este mismo proyecto incluye desde la definición, preparación hasta la inauguración de la escuela. Una vez que se finalice el proyecto, se pondrá en marcha esta escuela al inicio del año 2021, comenzando el ciclo de clases con toda disponibilidad de las condiciones requeridas.

Se estima una inversión total necesaria del orden de USD 130,000 y un periodo de recuperación de dicha inversión alrededor del cuarto año, generando un flujo de fondos neto positivo a partir del segundo año. Se estima un NPV (Valor Actual Neto) de USD 212,897.95 y una IRR (Tasa Interna de Retorno) de 41.86% hasta el fin del año 2028.

El cliente de este proyecto, quien mismo es el dueño y presidente de la escuela, contratará a la agencia "*Harbin Agen-Business Co, Ltd.*" a realizar este proyecto pagando la cotización de servicios propuesta por esta agencia de acuerdo a sus requerimientos planteados en el contrato. La misma agencia, dedicada a crear nuevos negocios principalmente en la industria gastronómica, textiles, educativa y deportiva, dispone de recursos profesionales para implementar este proyecto. Su equipo encargado del proyecto deberá completar la totalidad de los trabajos necesarios para entregar el proyecto en tiempo y forma al cliente y obtener su aceptación formal.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

3.1 Contextualización

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

Harbin, la ciudad donde se abrirá dicha escuela, es la capital de la provincia Heilongjiang ubicada en el nordeste de China, asimismo conocida como la “*Ciudad de Hielo*” por las esculturas de hielo en invierno, y el “*Paris Oriental*” debido a la gran influencia arquitectónica, mercantil y gastronómica de Rusia y varios países europeos. En esta ciudad, se cuenta con una población más de 10 millones de habitantes. En la década 20 del siglo XX, siendo una de las primeras ciudades internacionalizadas, Harbin fue nombrado la “*Capital de la Moda*” de China.

Sin embargo, por la lejana ubicación geográfica y la concentración en las industrias tradicionales, las condiciones históricas y culturales no han logrado contribuir significativamente en el desarrollo de internacionalización de esta ciudad en cuanto a varios aspectos, uno de los cuales se refleja en el escaso conocimiento y aprecio de los idiomas occidentales y sus culturas.

De hecho, el inglés es un caso excepcional que, en el sistema de educación de China, ha sido establecido como una disciplina obligatoria para los alumnos desde primarios, secundarios hasta universitarios. En este contexto, existe una demanda consistente de cursos de inglés y, por consiguiente, se encuentran innumerables lugares donde se enseña el inglés.

En caso contrario, el resto de los idiomas occidentales no llaman la mayor atención del público ni de los inversionistas, asimismo se encuentran pocas academias y escuelas donde se ofrecen cursos de estos idiomas. Como consecuencia, dichos idiomas junto con sus culturas son poco conocidos en esta ciudad y los profesionales de idiomas residentes en Harbin encuentran escasas oportunidades de trabajo, por lo que muchos de ellos deciden trasladarse a otras ciudades más desarrolladas.

3.2 Ventajas y Beneficios

3.2.1 Demanda – Clientes

Teniendo en cuenta la permanente demanda de cursos del inglés, en cuanto al resto de los idiomas occidentales, la apertura de esta escuela permite proveer oportunidades a los estudiantes universitarios quienes tengan planeado profundizarse en el extranjero o busquen manejar un idioma adicional para ganar competencias en la futura vida laboral, a los niños preescolares y primarios cuyos padres intenten anticiparles los idiomas occidentales, y a los aficionados. Desde el punto de vista de la situación nacional de educación, no se prevén muchas necesidades desde los secundarios, quienes se dedican casi todo su tiempo en

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

los estudios obligatorios para los exámenes finales de admisión a la siguiente etapa de educación, y encuentran poco tiempo de ocio para los estudios voluntarios.

3.2.2 Oferta – Competencias

La investigación del mercado educacional de idiomas muestra que en la ciudad Harbin, a pesar de ésta siendo la capital de la provincia con más de 10 millones de población, existe escasas academias y escuelas donde se ofrecen clases de estos 6 idiomas occidentales. Esta situación implica una menor competencia en esta materia de la industria educacional, lo cual resultará favorable al desarrollo de esta escuela.

3.2.3 Beneficios Sociales – Conocimiento y Aprecio – Población

Tal como lo expuesto anteriormente, la escasez de cursos de idiomas occidentales en alguna medida conduce que la mayoría de los cuales, denominados como “idiomas minoritarios”, se encuentran poco conocidos ni se consideran como una herramienta clave en Harbin. En este contexto, la apertura de esta escuela pretende, por un lado, ofrecer al público oportunidades de conocer no sólo los idiomas mismos, sino también sus culturas respectivas utilizando parte de cada clase para explicárselas; por otro lado, hacerle reconocer la importancia y utilidad de los idiomas occidentales con el incremento y aceleramiento de intercambios internacionales.

3.2.4 Beneficios Sociales – Puestos de Trabajo – Profesionales

En el mismo contexto, se encuentran pocos puestos de trabajo para los profesionales de idiomas occidentales residentes de Harbin, por lo que muchos de ellos deciden trasladarse a otras ciudades desarrolladas donde estos idiomas son más populares para obtener más oportunidades de trabajo posiblemente con mejores condiciones salariales. Oportunamente, la apertura de esta escuela brinda puestos de trabajo en esta especialidad, si bien en magnitud pequeña, se considera que, a medida del logro de la visión prevista, la apertura de una cadena de escuelas de idiomas occidentales, en gran medida contribuirá a mejorar la situación de esta “profesión minoritaria”.

3.2.5 Ubicación – Facilidades

La ubicación de la escuela fue estratégicamente definida en función de la investigación del mercado realizada, de la cual resulta que, en el barrio Nangang, identificado como el centro comercial de Harbin, se encuentra una gran cantidad de colegios y la Ciudad Universitaria (campus de varias universidades) además

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

de las facilidades del transporte público, los cuales son favorables tanto a la divulgación de la escuela como al tránsito de los alumnos.

3.2.6 Beneficios Económicos – Alineamiento Estratégico

Los valores resultantes del análisis económico muestran que la apertura de esta escuela generará beneficios alineados a los objetivos de este negocio.

4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO



4.1 Visión

Abrir, en el año 2029, una cadena reconocida de escuelas de idiomas occidentales de alta calidad en Harbin, elevando el reconocimiento de la población en cuanto a la importancia de los mismos.

4.2 Misión

Ofrecer a los alumnos de la escuela cursos de idiomas occidentales incluyendo explicaciones de sus culturas con alta profesionalidad.

4.3 Valores

- No solo enseñamos el idioma, sino también la cultura.
- Tenemos siempre la paciencia y vitalidad.
- Buscamos la creatividad e innovación.
- Perseguimos la excelencia profesional.
- Construimos las relaciones amistosas internas y externas.
- El idioma no se limita a una profesión para algunos, sino una herramienta de comunicación para todos.
- Desarrollamos técnicas y herramientas para incrementar la calidad de los cursos.
- Luchamos continuamente en el mejoramiento.

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

4.4 Estrategias

ID	EJE ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
1	Cliente Objetivo	Apuntar a los alumnos universitarios y preescolares.
2	Precio Accesible	Ofrecer los cursos con precios razonables y accesibles al público.
3	Integración Cultural	Introducir las culturas occidentales en la enseñanza de idiomas.
4	Contenido Personalizado	Preparar el contenido de clases en función de las condiciones personales de los alumnos.

4.5 Objetivos

Los objetivos principales de abrir esta escuela consisten en:

- Generar ganancias netas positivas a partir del año 2020 con un desvío menor a 10%.
- Acumular capital, experiencia y reputación para abrir, en el año 2029, una cadena de escuelas de idiomas occidentales.
- Ofrecer a la población de Harbin más oportunidades tanto de conocer los idiomas occidentales y sus culturas, como de reconocer su importancia y utilidad.
- Proveer a los profesionales de idiomas occidentales residentes en Harbin más oportunidades de trabajo.

5. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

5.1 Resumen de Alternativas

Se proponen para esta escuela 3 escenarios con distintos tamaños junto con sus respectivas cantidades de alumnos, docentes y personal y precios de clases en base a la disponibilidad de fondos y el resultado de la investigación realizada del mercado educacional de idiomas en Harbin, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

ID	TAMAÑO (m ³)	ALUMNOS	DOCENTES	PERSONAL FUNCIONAL	PRECIOS
1	150	120	7	4	Ver Tabla 5.1.1
2	250	200	10	5	Ver Tabla 5.1.2
3	300	240	11	6	Ver Tabla 5.1.3

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

ALTERNATIVA 1

IDIOMA	CLASES GRUPALES												CLASES PARTICULARES												TOTAL		PORCENTAJE						
	Precio		Básico			Medio			Alto			SUBTOTAL			Precio		Básico			Medio			Alto						SUBTOTAL				
	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos				
Español	\$ 28	¥ 196	6	\$ 168	¥ 1,176	4	\$ 112	¥ 784	3	\$ 84	¥ 588	13	\$ 364	¥ 2,548	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	1	\$ 50	¥ 350	0	\$ -	¥ -	4	\$ 200	¥ 1,400	17	\$ 564	¥ 3,948	14%	15%
Portugués	\$ 33	¥ 231	5	\$ 165	¥ 1,155	3	\$ 99	¥ 693	2	\$ 66	¥ 462	10	\$ 330	¥ 2,310	\$ 60	¥ 420	1	\$ 60	¥ 420	0	\$ -	¥ -	0	\$ -	¥ -	1	\$ 60	¥ 420	11	\$ 390	¥ 2,730	9%	10%
Italiano	\$ 33	¥ 231	5	\$ 165	¥ 1,155	3	\$ 99	¥ 693	2	\$ 66	¥ 462	10	\$ 330	¥ 2,310	\$ 60	¥ 420	2	\$ 120	¥ 840	1	\$ 60	¥ 420	0	\$ -	¥ -	3	\$ 180	¥ 1,260	13	\$ 510	¥ 3,570	11%	14%
Alemán	\$ 28	¥ 196	6	\$ 168	¥ 1,176	3	\$ 84	¥ 588	3	\$ 84	¥ 588	12	\$ 336	¥ 2,352	\$ 50	¥ 350	2	\$ 100	¥ 700	1	\$ 50	¥ 350	0	\$ -	¥ -	3	\$ 150	¥ 1,050	15	\$ 486	¥ 3,402	13%	13%
Francés	\$ 28	¥ 196	6	\$ 168	¥ 1,176	4	\$ 112	¥ 784	3	\$ 84	¥ 588	13	\$ 364	¥ 2,548	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	1	\$ 50	¥ 350	0	\$ -	¥ -	4	\$ 200	¥ 1,400	17	\$ 564	¥ 3,948	14%	15%
Inglés	\$ 23	¥ 161	15	\$ 345	¥ 2,415	12	\$ 276	¥ 1,932	10	\$ 230	¥ 1,610	37	\$ 851	¥ 5,957	\$ 40	¥ 280	5	\$ 200	¥ 1,400	3	\$ 120	¥ 840	2	\$ 80	¥ 560	10	\$ 400	¥ 2,800	47	\$ 1,251	¥ 8,757	39%	33%
SUBTOTAL	\$ 173	¥ 1,211	43	\$ 1,179	¥ 8,253	29	\$ 782	¥ 5,474	23	\$ 614	¥ 27,853	95	\$ 2,575	¥ 18,025	\$ 310	¥ 2,170	16	\$ 4,960	¥ 34,720	7	\$ 330	¥ 2,310	2	\$ 80	¥ 560	25	\$ 1,190	¥ 8,330	120	\$ 3,765	¥ 26,355	100%	100%

Tabla 5.1.1 - Precios de Clases - Alternativa 1

ALTERNATIVA 2

IDIOMA	CLASES GRUPALES												CLASES PARTICULARES												TOTAL		PORCENTAJE						
	Precio		Básico			Medio			Alto			SUBTOTAL			Precio		Básico			Medio			Alto						SUBTOTAL				
	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos				
Español	\$ 25	¥ 175	12	\$ 300	¥ 2,100	6	\$ 150	¥ 1,050	4	\$ 100	¥ 700	22	\$ 550	¥ 3,850	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	2	\$ 100	¥ 700	1	\$ 50	¥ 350	6	\$ 300	¥ 2,100	28	\$ 850	¥ 5,950	14%	15%
Portugués	\$ 30	¥ 210	8	\$ 240	¥ 1,680	4	\$ 120	¥ 840	3	\$ 90	¥ 630	15	\$ 450	¥ 3,150	\$ 60	¥ 420	1	\$ 60	¥ 420	1	\$ 60	¥ 420	3	\$ 180	¥ 1,260	18	\$ 630	¥ 4,410	9%	11%			
Italiano	\$ 30	¥ 210	10	\$ 300	¥ 2,100	5	\$ 150	¥ 1,050	3	\$ 90	¥ 630	18	\$ 540	¥ 3,780	\$ 60	¥ 420	2	\$ 120	¥ 840	1	\$ 60	¥ 420	1	\$ 60	¥ 420	4	\$ 240	¥ 1,680	22	\$ 780	¥ 5,460	11%	13%
Alemán	\$ 25	¥ 175	11	\$ 275	¥ 1,925	6	\$ 150	¥ 1,050	4	\$ 100	¥ 700	21	\$ 525	¥ 3,675	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	1	\$ 50	¥ 350	1	\$ 50	¥ 350	5	\$ 250	¥ 1,750	26	\$ 775	¥ 5,425	13%	13%
Francés	\$ 25	¥ 175	12	\$ 300	¥ 2,100	6	\$ 150	¥ 1,050	4	\$ 100	¥ 700	22	\$ 550	¥ 3,850	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	2	\$ 100	¥ 700	1	\$ 50	¥ 350	6	\$ 300	¥ 2,100	28	\$ 850	¥ 5,950	14%	15%
Inglés	\$ 20	¥ 140	25	\$ 500	¥ 3,500	21	\$ 420	¥ 2,940	15	\$ 300	¥ 2,100	61	\$ 1,220	¥ 8,540	\$ 40	¥ 280	8	\$ 320	¥ 2,240	6	\$ 240	¥ 1,680	3	\$ 120	¥ 840	17	\$ 680	¥ 4,760	78	\$ 1,900	¥ 13,300	39%	33%
SUBTOTAL	\$ 155	¥ 1,085	78	\$ 1,915	¥ 13,405	48	\$ 1,140	¥ 7,980	33	\$ 780	¥ 35,805	159	\$ 3,835	¥ 26,845	\$ 310	¥ 2,170	20	\$ 6,200	¥ 43,400	13	\$ 610	¥ 4,270	8	\$ 390	¥ 2,730	41	\$ 1,950	¥ 13,650	200	\$ 5,785	¥ 40,495	100%	100%

Tabla 5.1.2 - Precios de Clases - Alternativa 2

ALTERNATIVA 3

IDIOMA	CLASES GRUPALES												CLASES PARTICULARES												TOTAL		PORCENTAJE						
	Precio		Básico			Medio			Alto			SUBTOTAL			Precio		Básico			Medio			Alto						SUBTOTAL				
	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Ingresos	Cantidad	Ingresos				
Español	\$ 20	¥ 140	14	\$ 280	¥ 1,960	10	\$ 200	¥ 1,400	4	\$ 80	¥ 560	28	\$ 560	¥ 3,920	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	2	\$ 100	¥ 700	1	\$ 50	¥ 350	6	\$ 300	¥ 2,100	34	\$ 860	¥ 6,020	14%	14%
Portugués	\$ 25	¥ 175	10	\$ 250	¥ 1,750	5	\$ 125	¥ 875	2	\$ 50	¥ 350	17	\$ 425	¥ 2,975	\$ 60	¥ 420	2	\$ 120	¥ 840	1	\$ 60	¥ 420	4	\$ 240	¥ 1,680	21	\$ 665	¥ 4,655	9%	11%			
Italiano	\$ 25	¥ 175	12	\$ 300	¥ 2,100	7	\$ 175	¥ 1,225	3	\$ 75	¥ 525	22	\$ 550	¥ 3,850	\$ 60	¥ 420	2	\$ 120	¥ 840	1	\$ 60	¥ 420	1	\$ 60	¥ 420	4	\$ 240	¥ 1,680	26	\$ 790	¥ 5,530	11%	13%
Alemán	\$ 20	¥ 140	14	\$ 280	¥ 1,960	9	\$ 180	¥ 1,260	4	\$ 80	¥ 560	27	\$ 540	¥ 3,780	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	1	\$ 50	¥ 350	1	\$ 50	¥ 350	5	\$ 250	¥ 1,750	32	\$ 790	¥ 5,530	13%	13%
Francés	\$ 20	¥ 140	14	\$ 280	¥ 1,960	10	\$ 200	¥ 1,400	4	\$ 80	¥ 560	28	\$ 560	¥ 3,920	\$ 50	¥ 350	3	\$ 150	¥ 1,050	2	\$ 100	¥ 700	1	\$ 50	¥ 350	6	\$ 300	¥ 2,100	34	\$ 860	¥ 6,020	14%	14%
Inglés	\$ 18	¥ 126	27	\$ 486	¥ 3,402	23	\$ 414	¥ 2,898	20	\$ 360	¥ 2,520	70	\$ 1,260	¥ 8,820	\$ 40	¥ 280	10	\$ 400	¥ 2,800	8	\$ 320	¥ 2,240	5	\$ 200	¥ 1,400	23	\$ 920	¥ 6,440	93	\$ 2,180	¥ 15,260	39%	35%
SUBTOTAL	\$ 128	¥ 896	91	\$ 1,876	¥ 13,132	64	\$ 1,294	¥ 9,058	37	\$ 725	¥ 33,152	192	\$ 3,895	¥ 27,265	\$ 310	¥ 2,170	23	\$ 7,130	¥ 49,910	15	\$ 690	¥ 4,830	10	\$ 470	¥ 3,290	48	\$ 2,250	¥ 15,750	240	\$ 6,145	¥ 43,015	100%	100%

Tabla 5.1.3 - Precios de Clases - Alternativa 3

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5.2 Análisis de Viabilidad

El análisis de viabilidad de las 3 alternativas propuestas se realiza a través del desarrollo y evaluación de sus respectivos flujos de fondos para los próximos 9 años, de los cuales el primer año (período 0) corresponde a la inversión inicial, es decir, la implementación del proyecto, y los siguientes 8 años son periodos operativos antes del año 2029 planteado para la fundación de una cadena de escuelas.

A continuación, se muestran los distintos flujos de fondos para los 3 escenarios planteados anteriormente:

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5.2.1 Alternativa 1 (150m³)

FLUJO DE FONDO - ALTERNATIVA 1

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Contratación de Agencia	\$ -20,000.00								
Alquiler	\$ -14,000.00								
Decoración	\$ -9,100.00								
Equipamiento	\$ -9,800.00								
Muebles	\$ -2,100.00								
Materiales	\$ -1,400.00								
Bibliografía	\$ -1,400.00								
Investigación y Publicidad	\$ -10,500.00								
Servicios y Trámites	\$ -5,600.00								
Salario	\$ -14,000.00								
Inauguración	\$ -2,100.00								
Alquiler		\$ -25,200.00	\$ -25,200.00	\$ -25,200.00	\$ -30,240.00	\$ -30,240.00	\$ -30,240.00	\$ -39,312.00	\$ -39,312.00
Salario		\$ -117,600.00	\$ -117,600.00	\$ -117,600.00	\$ -141,120.00	\$ -141,120.00	\$ -141,120.00	\$ -183,456.00	\$ -183,456.00
Materiales y Bibliografía		\$ -1,200.00	\$ -1,200.00	\$ -1,200.00	\$ -1,440.00	\$ -1,440.00	\$ -1,440.00	\$ -1,872.00	\$ -1,872.00
Servicios		\$ -10,000.00	\$ -10,000.00	\$ -10,000.00	\$ -12,000.00	\$ -12,000.00	\$ -12,000.00	\$ -15,600.00	\$ -15,600.00
Publicidad		\$ -5,000.00	\$ -5,000.00	\$ -5,000.00	\$ -6,000.00	\$ -6,000.00	\$ -6,000.00	\$ -7,800.00	\$ -7,800.00
EGRESOS	\$ -90,000.00	\$ -159,000.00	\$ -159,000.00	\$ -159,000.00	\$ -190,800.00	\$ -190,800.00	\$ -190,800.00	\$ -248,040.00	\$ -248,040.00
Clases Grupales		\$ 123,600.00	\$ 123,600.00	\$ 123,600.00	\$ 160,680.00	\$ 160,680.00	\$ 160,680.00	\$ 224,952.00	\$ 224,952.00
Clases Particulares		\$ 57,120.00	\$ 57,120.00	\$ 57,120.00	\$ 74,256.00	\$ 74,256.00	\$ 74,256.00	\$ 103,958.40	\$ 103,958.40
INGRESOS	\$ -	\$ 180,720.00	\$ 180,720.00	\$ 180,720.00	\$ 234,936.00	\$ 234,936.00	\$ 234,936.00	\$ 328,910.40	\$ 328,910.40
IMPUESTOS GANANCIAS (20%)	\$ -	\$ -4,344.00	\$ -4,344.00	\$ -4,344.00	\$ -8,827.20	\$ -8,827.20	\$ -8,827.20	\$ -16,174.08	\$ -16,174.08
FLUJO DE FONDO	\$ -90,000.00	\$ 17,376.00	\$ 17,376.00	\$ 17,376.00	\$ 35,308.80	\$ 35,308.80	\$ 35,308.80	\$ 64,696.32	\$ 64,696.32
FLUJO DE FONDO ACUMULADO	\$ -90,000.00	\$ -72,624.00	\$ -55,248.00	\$ -37,872.00	\$ -2,563.20	\$ 32,745.60	\$ 68,054.40	\$ 132,750.72	\$ 197,447.04
VALOR ACTUAL	\$ -90,000.00	\$ 15,470.09	\$ 13,773.22	\$ 12,262.49	\$ 22,184.75	\$ 19,751.38	\$ 17,584.92	\$ 28,686.66	\$ 25,540.11
VALOR ACTUAL ACUMULADO	\$ -90,000.00	\$ -74,529.91	\$ -60,756.69	\$ -48,494.20	\$ -26,309.45	\$ -6,558.07	\$ 11,026.85	\$ 39,713.50	\$ 65,253.62

RESULTADOS DEL FLUJO DE FONDOS

NVP	\$ 65,253.62
IRR	26.12%
TIR-M	20.24%
PERIODO DE RECUPERO SIN DESCONTAR	5.1
PERIODO DE RECUPERO DESCONTADO	6.4

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5.2.2 Alternativa 2 (250m³)

FLUJO DE FONDO - ALTERNATIVA 2

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Contratación de Agencia	\$ -30,000.00								
Alquiler	\$ -20,000.00								
Decoración	\$ -13,000.00								
Equipamiento	\$ -14,000.00								
Muebles	\$ -3,000.00								
Materiales	\$ -2,000.00								
Bibliografía	\$ -2,000.00								
Investigación y Publicidad	\$ -15,000.00								
Servicios y Trámites	\$ -8,000.00								
Salario	\$ -20,000.00								
Inauguración	\$ -3,000.00								
Alquiler		\$ -36,000.00	\$ -36,000.00	\$ -36,000.00	\$ -43,200.00	\$ -43,200.00	\$ -43,200.00	\$ -56,160.00	\$ -56,160.00
Salario		\$ -162,000.00	\$ -162,000.00	\$ -162,000.00	\$ -194,400.00	\$ -194,400.00	\$ -194,400.00	\$ -252,720.00	\$ -252,720.00
Materiales y Bibliografía		\$ -1,500.00	\$ -1,500.00	\$ -1,500.00	\$ -1,800.00	\$ -1,800.00	\$ -1,800.00	\$ -2,340.00	\$ -2,340.00
Servicios		\$ -15,000.00	\$ -15,000.00	\$ -15,000.00	\$ -18,000.00	\$ -18,000.00	\$ -18,000.00	\$ -23,400.00	\$ -23,400.00
Publicidad		\$ -7,000.00	\$ -7,000.00	\$ -7,000.00	\$ -8,400.00	\$ -8,400.00	\$ -8,400.00	\$ -10,920.00	\$ -10,920.00
EGRESOS	\$ -130,000.00	\$ -221,500.00	\$ -221,500.00	\$ -221,500.00	\$ -265,800.00	\$ -265,800.00	\$ -265,800.00	\$ -345,540.00	\$ -345,540.00
Clases Grupales		\$ 184,080.00	\$ 184,080.00	\$ 184,080.00	\$ 239,304.00	\$ 239,304.00	\$ 239,304.00	\$ 335,025.60	\$ 335,025.60
Clases Particulares		\$ 93,600.00	\$ 93,600.00	\$ 93,600.00	\$ 121,680.00	\$ 121,680.00	\$ 121,680.00	\$ 170,352.00	\$ 170,352.00
INGRESOS	\$ -	\$ 277,680.00	\$ 277,680.00	\$ 277,680.00	\$ 360,984.00	\$ 360,984.00	\$ 360,984.00	\$ 505,377.60	\$ 505,377.60
IMPUESTOS GANANCIAS (20%)	\$ -	\$ -11,236.00	\$ -11,236.00	\$ -11,236.00	\$ -19,036.80	\$ -19,036.80	\$ -19,036.80	\$ -31,967.52	\$ -31,967.52
FLUJO DE FONDO	\$ -130,000.00	\$ 44,944.00	\$ 44,944.00	\$ 44,944.00	\$ 76,147.20	\$ 76,147.20	\$ 76,147.20	\$ 127,870.08	\$ 127,870.08
FLUJO DE FONDO ACUMULADO	\$ -130,000.00	\$ -85,056.00	\$ -40,112.00	\$ 4,832.00	\$ 80,979.20	\$ 157,126.40	\$ 233,273.60	\$ 361,143.68	\$ 489,013.76
VALOR ACTUAL	\$ -130,000.00	\$ 40,014.25	\$ 35,625.22	\$ 31,717.61	\$ 47,843.79	\$ 42,595.97	\$ 37,923.76	\$ 56,698.20	\$ 50,479.17
VALOR ACTUAL ACUMULADO	\$ -130,000.00	\$ -89,985.75	\$ -54,360.54	\$ -22,642.93	\$ 25,200.86	\$ 67,796.83	\$ 105,720.58	\$ 162,418.78	\$ 212,897.95

RESULTADOS DEL FLUJO DE FONDOS

NVP	\$ 212,897.95
IRR	41.86%
TIR-M	26.80%
PERIODO DE RECUPERO SIN DESCONTAR	3.9
PERIODO DE RECUPERO DESCONTADO	4.5

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

5.2.3 Alternativa 3 (300m³)

FLUJO DE FONDO - ALTERNATIVA 3

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Contratación de Agencia	\$ -35,000.00								
Alquiler	\$ -27,000.00								
Decoración	\$ -17,550.00								
Equipamiento	\$ -18,900.00								
Muebles	\$ -4,050.00								
Materiales	\$ -2,700.00								
Bibliografía	\$ -2,700.00								
Investigación y Publicidad	\$ -20,250.00								
Servicios y Trámites	\$ -10,800.00								
Salario	\$ -27,000.00								
Inauguración	\$ -4,050.00								
Alquiler	\$ -48,600.00	\$ -48,600.00	\$ -48,600.00	\$ -48,600.00	\$ -58,320.00	\$ -58,320.00	\$ -58,320.00	\$ -75,816.00	\$ -75,816.00
Salario	\$ -190,800.00	\$ -190,800.00	\$ -190,800.00	\$ -190,800.00	\$ -228,960.00	\$ -228,960.00	\$ -228,960.00	\$ -297,648.00	\$ -297,648.00
Materiales y Bibliografía	\$ -1,800.00	\$ -1,800.00	\$ -1,800.00	\$ -1,800.00	\$ -2,160.00	\$ -2,160.00	\$ -2,160.00	\$ -2,808.00	\$ -2,808.00
Servicios	\$ -18,000.00	\$ -18,000.00	\$ -18,000.00	\$ -18,000.00	\$ -21,600.00	\$ -21,600.00	\$ -21,600.00	\$ -28,080.00	\$ -28,080.00
Publicidad	\$ -9,000.00	\$ -9,000.00	\$ -9,000.00	\$ -9,000.00	\$ -10,800.00	\$ -10,800.00	\$ -10,800.00	\$ -14,040.00	\$ -14,040.00
EGRESOS	\$ -170,000.00	\$ -268,200.00	\$ -268,200.00	\$ -268,200.00	\$ -321,840.00	\$ -321,840.00	\$ -321,840.00	\$ -418,392.00	\$ -418,392.00
Clases Grupales	\$ 186,960.00	\$ 186,960.00	\$ 186,960.00	\$ 186,960.00	\$ 243,048.00	\$ 243,048.00	\$ 243,048.00	\$ 340,267.20	\$ 340,267.20
Clases Particulares	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00	\$ 140,400.00	\$ 140,400.00	\$ 140,400.00	\$ 196,560.00	\$ 196,560.00
INGRESOS	\$ -	\$ 294,960.00	\$ 294,960.00	\$ 294,960.00	\$ 383,448.00	\$ 383,448.00	\$ 383,448.00	\$ 536,827.20	\$ 536,827.20
IMPUESTOS GANANCIAS (20%)	\$ -	\$ -5,352.00	\$ -5,352.00	\$ -5,352.00	\$ -12,321.60	\$ -12,321.60	\$ -12,321.60	\$ -23,687.04	\$ -23,687.04
FLUJO DE FONDO	\$ -170,000.00	\$ 21,408.00	\$ 21,408.00	\$ 21,408.00	\$ 49,286.40	\$ 49,286.40	\$ 49,286.40	\$ 94,748.16	\$ 94,748.16
FLUJO DE FONDO ACUMULADO	\$ -170,000.00	\$ -148,592.00	\$ -127,184.00	\$ -105,776.00	\$ -56,489.60	\$ -7,203.20	\$ 42,083.20	\$ 136,831.36	\$ 231,579.52
VALOR ACTUAL	\$ -170,000.00	\$ 19,059.83	\$ 16,969.22	\$ 15,107.92	\$ 30,966.97	\$ 27,570.31	\$ 24,546.21	\$ 42,011.78	\$ 37,403.65
VALOR ACTUAL ACUMULADO	\$ -170,000.00	\$ -150,940.17	\$ -133,970.95	\$ -118,863.03	\$ -87,896.05	\$ -60,325.75	\$ -35,779.53	\$ 6,232.25	\$ 43,635.91

RESULTADOS DEL FLUJO DE FONDOS

NVP	\$ 43,635.91
IRR	17.53%
TIR-M	15.57%
PERIODO DE RECUPERO SIN DESCONTAR	6.1
PERIODO DE RECUPERO DESCONTADO	7.9

ID	CN-01.03
Versión	V3
Fecha	26/12/2019
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5.2.4 Resumen de Resultados

Los indicadores resultantes de las 3 alternativas propuestas se resumen en la siguiente tabla:

ID	TAMAÑO (m ²)	INVERSIÓN (USD)	NPV (USD)	IRR	MIRR	PERIODO DE REPAGO S/DESCONTAR (AÑO)	PERIODO DE REPAGO DESCONTADO (AÑO)
1	150	90,000	65,253.62	26.12%	20.24%	5.1	6.4
2	250	130,000	212,897.95	41.86%	26.80%	3.9	4.5
3	300	170,000	43,635.91	17.53%	15.57%	6.1	7.9

Conforme a los criterios económicos de viabilidad, todas las 3 alternativas propuestas resultan factibles.

A continuación, teniendo en cuenta los indicadores resultantes y la situación actual del mercado educacional de idiomas en Harbin, se realiza una evaluación de dichas alternativas desde 3 distintas perspectivas.

5.3 Evaluación de Alternativas

- Rentabilidad

A partir de los indicadores resultantes del análisis de viabilidad de las 3 alternativas, se observa una ventaja destacable de la alternativa 2 ante las demás en cuanto a la rentabilidad de la escuela operativa hasta el año 2028.

- Mercado

Basando en los resultados de la investigación realizada del mercado educacional de idiomas, se considera más razonable la alternativa 2 desde el punto de vista de los precios, cantidades de alumnos y docentes. La alternativa 1 resulta innecesariamente conservadora y la alternativa 3 asume un riesgo mayor que las demás.

- Alineamiento estratégico

Alineada a la visión y el objetivo de abrir una cadena de escuelas de idiomas occidentales en el año 2029, la alternativa 2 tiene más posibilidades del éxito de cumplir este objetivo con su flujo de fondo acumulado más alto hasta el año 2028.

6. CONCLUSIÓN

Desde puntos de vista de la rentabilidad, condiciones de mercado y alineación con las estrategias establecidas, se observa una ventaja relativa de la alternativa 2 ante las otras dos opciones, por lo que se decide elegir esta configuración (250m³, 200 alumnos, 10 docentes y 5 personal funcional) con una inversión aproximadamente de 130,000 USD para abrir esta escuela.

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO II - ACTA DE CONSTITUCIÓN

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1 Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en abrir una escuela lucrativa de 6 idiomas occidentales - "NEW VIEW Western Language School" - en el barrio Nangang de Harbin, con una duración total de 9 meses hasta el fin del año 2020. En esta escuela se ofrecen clases grupales y particulares del español, portugués, italiano, alemán, francés e inglés clasificadas por niveles de los alumnos. Debido al capital limitado, se han planteado 3 alternativas de configuración para la escuela de magnitud media-pequeña. Conforme al resultado de la evaluación de estas distintas propuestas, la escuela será del orden de 250 m³ con 200 alumnos, 10 docentes y 5 personales.

Este mismo proyecto incluye desde la definición, preparación hasta la inauguración de la escuela. Una vez que finalice el proyecto, se pondrá en marcha esta escuela al inicio del año 2021, comenzando el ciclo de clases con toda disponibilidad de las condiciones requeridas.

En función de los términos en el contrato con el cliente, se estima un presupuesto interno aproximadamente de 100,000 USD. El equipo encargado del proyecto deberá completar la totalidad de los trabajos necesarios para entregar el proyecto en tiempo y forma al cliente y obtener su aceptación formal.

1.2 Priorización de Variables

Atendiendo integralmente a los requerimientos del cliente, las condiciones actuales de la ciudad, los regímenes asociados al proyecto y el estado económico de la empresa, se define la siguiente priorización en cuanto a las variables de restricción:

	Imprescindible	Importante	Acomodable
ALCANCE	***		
COSTO		**	
TIEMPO			*

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

1.3 Objetivos & Criterios de Éxito del Proyecto

Alineados a la priorización indicada en el punto 1.2, se plantean los siguientes objetivos y criterios de aceptación del proyecto en las distintas áreas:

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir una escuela de 6 idiomas occidentales en el local aprobado del barrio Nangang con un desvío de tamaño menor a 5%. • Lograr los alumnos y docentes con un desvío de cantidad en cada materia menor a 10%. • Obtener la totalidad de las licencias de la escuela de acuerdo con los regímenes asociados.
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir la escuela con los excesos en costo respecto al presupuesto menor a 10%.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir la escuela con un desvío de plazo respecto al cronograma menor a 15%.

2. ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto se trata de abrir una escuela de 6 idiomas occidentales del orden de 250 m³ en el barrio Nangang con 200 alumnos, 10 docentes y 5 personales. A continuación, se detallan tanto las inclusiones y exclusiones del proyecto como los entregables necesarios:

2.1 Inclusión

- ✓ Selección de la localidad
- ✓ Alquiler y decoración del piso
- ✓ Solicitud de licencias
- ✓ Adquisición y disposición de equipamiento, muebles, materiales y bibliografía
- ✓ Publicidad
- ✓ Incorporación de docentes y alumnos
- ✓ Elaboración de cronograma de clases
- ✓ Inauguración de la escuela
- ✓ Gestión del proyecto

2.2 Exclusión

- x Estudio del mercado educacional de idiomas en Harbin
- x Puesta en marcha de la escuela

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

- x Incorporación de personal funcional
- x Página web oficial de la escuela
- x Sistema de administración y plataformas educativas
- x Establecimiento de reglamento de la escuela

2.3 Entregables

Se considera dos tipos de entregables, externos e internos. Los entregables externos son los que se presentan al cliente, y los internos son para la empresa.

En cuanto a los entregables externos, los finales son los que se quedan a la mano del cliente, y los intermedios son los entregables que se producen a fin de obtener los entregables finales. Sin embargo, ambos requieren de la aprobación y validación del cliente.

ENTREGABLES EXTERNOS	
Finales	
1	Localidad Seleccionada
2	Piso Alquilado y Decorado
3	Licencias de la Escuela (Permiso Escolar - Patente Comercial)
4	Equipamiento, Muebles, Materiales y Bibliografía en Disposición
5	Docentes y Alumnos Incorporados
6	Cronograma de Clases
7	Ceremonia de Inauguración
8	Contratos y Documentación
9	Reportes Mensuales
Intermedios	
10	Carteles, Folletos y Anuncios Digitales
11	Regalos de Inauguración
ENTREGABLES INTERNOS	
1	Documentación de Gestión del Proyecto
2	Reportes Mensuales y Minutas
3	Lecciones Aprendidas

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

3. LISTA DE INTERESADOS

Se identifican los siguientes interesados, los cuales se analizarán estratégicamente en la *Matriz de Involucramiento de los Interesados*:

ID	INTERESADOS	DESCRIPCIÓN
1	Sponsor del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la línea Base y los entregables principales. • Validación final del proyecto. • Reporte a la dirección sobre el estado e issues del proyecto. • Alocar recursos y proveer soporte al proyecto.
2	Cliente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la línea Base y los entregables principales. • Validación final del proyecto. • Reporte a la dirección sobre el estado e issues del proyecto. • Alocar recursos y proveer soporte al proyecto.
3	Equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo principal encargado de la ejecución del proyecto y del cumplimiento de los objetivos del mismo.
4	Oficina de Educación de Harbin	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo gubernamental que establece los regímenes y requisitos para su aprobación de la Apertura de escuelas lucrativas.
5	Oficina de Administración de Industria y Comercio de Harbin	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo gubernamental que establece los regímenes y requisitos para su aprobación de la apertura de negocios.
6	Propietario del Piso Alquilado	<ul style="list-style-type: none"> • El dueño del piso con quien se negocia para llegar a acuerdos sobre las condiciones del alquiler.
7	Contratista de Decoración	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa contratada para realizar todos los trabajos de la decoración del local alquilado.
8	Proveedores de Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que abastecen equipamiento, muebles, materiales y bibliografía para la escuela, materiales de publicidad, y regalos para la inauguración.
9	Alumnos Potenciales y/o sus Padres	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles clientes futuros de la escuela.
10	Docentes Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Posible personal futuro y la fuerza principal de la escuela.
11	Universidades y Colegios Cercanos	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes principales de los docentes y alumnos potenciales.
12	Otras Escuelas de Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Referencias para el proyecto y competidores de la escuela.

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

4. SUPUESTOS

ID	SUPUESTOS	IMPLICANCIA
1	No habrá recesos invernales ni de verano durante la ejecución del proyecto y la operación de la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> • En el calendario del cronograma se considerarán solamente fin de semana y días feriados como día no laborable. • En el contrato con los docentes se aclararán estas condiciones respecto a los días laborales.
2	No se sufrirá inflación monetaria en China durante el desarrollo del proyecto.	En las adquisiciones y el presupuesto no se considerarán ajustes monetarios.
3	El piso de la escuela será alquilado sin amueblar.	En el alcance del proyecto se considerarán el trabajo de decoración y las compras de muebles.
4	Se tercerizará todo el trabajo de decoración a una empresa subcontratista.	En el alcance del proyecto se incluirá la subcontratación del trabajo de decoración.
5	Los proveedores de elementos ofrecerán servicios a domicilio y de instalación.	En el plan de trabajo no se considerarán trabajos logísticos.
6	Las universidades permitirán la repartición de publicidad dentro del campus, pero los colegios no.	En el plan de trabajo se considerarán las actividades de publicidad dentro de las universidades y fuera de los colegios,
7	No se tercerizará el trabajo de solicitar las licencias requeridas para la apertura de la escuela.	En el alcance del proyecto se incluirá el trabajo necesario para solicitar las licencias de la escuela.
8	Se priorizará la contratación de los docentes residentes en Harbin.	En la evaluación de docentes se considerará el lugar de residencia como un criterio con más importancia.
9	Se mantendrán las mismas condiciones de contrato con los docentes de Harbin y de las otras ciudades.	Se considerará solamente un patrón de contrato con los docentes en cada materia.
10	Los docentes a incorporar darán clases en chino y fuera del horario laboral normal. (lunes a viernes: 18hs-23hs; sábado y domingo: 8hs-23hs)	En el contrato con los docentes se aclararán estas condiciones respecto al idioma dictado en las clases y a su horario laboral.

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5. RESTRICCIONES

ID	RESTRICCIONES	IMPLICANCIA
1	Para la solicitud de licencias existen unos regímenes sobre el local y personal y se requieren certificados y documentación de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de firmar el contrato se pedirán certificados y documentación de algunos docentes a incorporar. • En el cronograma se colocará la firma de alquiler y la preparación de documentación del personal como precedente de la solicitud de licencias.
2	No se permite en términos legales firmar contratos con los docentes ni realizar inscripciones de los alumnos hasta la habilitación oficial de las licencias de la escuela.	En el cronograma se colocará la solicitud de licencias como precedente de la firma de contratos y la inscripción.
3	Durante los periodos de vacaciones no se ubican los profesionales ni alumnos en los colegios y universidades.	En el cronograma se focalizarán las actividades de publicidades en los periodos de clases.
4	Se encuentran pocas facultades de idiomas en Harbin donde se ha establecido la especialidad de portugués e italiano.	En el plan de trabajo se considerará la incorporación de docentes fuera de Harbin.
5	Existe escasez de recursos bibliográficos específicos en algunos idiomas en China.	En el plan de adquisiciones se considerarán las compras desde el extranjero.
6	Los proveedores de materiales publicitarios suelen ser empresas pequeñas por lo que limita la capacidad de producción.	En el cronograma y presupuesto se considerará una reserva de contingencia por los atrasos.
7	Durante el invierno de Harbin, la baja temperatura de unos -35°C y el atardecer temprano aproximadamente a las 16:30 hacen que muchos locales hasta los tránsitos públicos ajustan su horario, lo cual dificulta la realización de las actividades.	En el cronograma se focalizarán las actividades físicas fuera del invierno.

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

6. RIESGOS PRELIMINARES

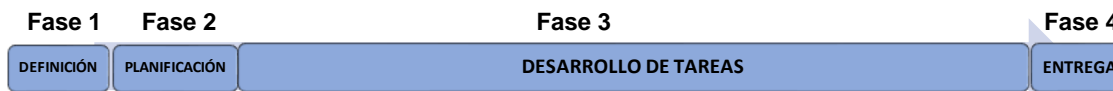
Se identifican los siguientes riesgos, los cuales se desarrollarán luego en los procesos de la *Gestión de Riesgos*:

- Las oficinas gubernamentales modifican algunos regímenes y requisitos relacionados a la Apertura de escuelas.
- Fracaso en lograr la incorporación de docentes requeridos para algunas materias en Harbin.
- En algunos campus no quedan puestos vacantes para las publicidades.
- Las licencias de la escuela no se encuentran expedidas al momento de incorporación contractual de docentes y alumnos.
- No se encuentran algunas bibliografías específicas en China.
- Resultado y calidad no conforme a los requerimientos para los materiales de publicidad.
- Posible atraso en la provisión de los materiales de publicidad.
- Resultado y calidad no conformes a los requerimientos para la decoración de la escuela.
- Posible atraso en la decoración de la escuela.
- Conflictos y asinergia en el equipo del proyecto.
- Inexactitud, desactualización y error de información por el Internet para las investigaciones.

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

7. CICLO DE VIDA & CRONOGRAMA CON HITOS



ID	TAREAS	03/2020	04/2020	05/2020	06/2020	07/2020	08/2020	09/2020	10/2020	11/2020
1	Lanzamiento	█								
2	Investigación y Planificación		█	█						
3	Alquiler			█	█					
4	Decoración				█	█	█	█		
5	Solicitud de Licencias				█	█	█			
6	Adquisición y Disposición de Elementos							█	█	█
7	Publicidad				█	█	█	█	█	
8	Incorporación de Docentes y Alumnos				█	█	█	█	█	
9	Cronograma de Clases								█	█
10	Inauguración									█
11	Entrega y Cierre									█

Hito 1: Acta de Constitución Aprobada

Hito 2: Alquiler Firmada

Hito 3: Licencias en Disposición

Hito 4: Decoración Terminada

Hito 5: Escuela en Condiciones

Hito 6: Proyecto Finalizado

ID	AC-02.02
Versión	V2
Fecha	09/03/2020
Estado	Emitido

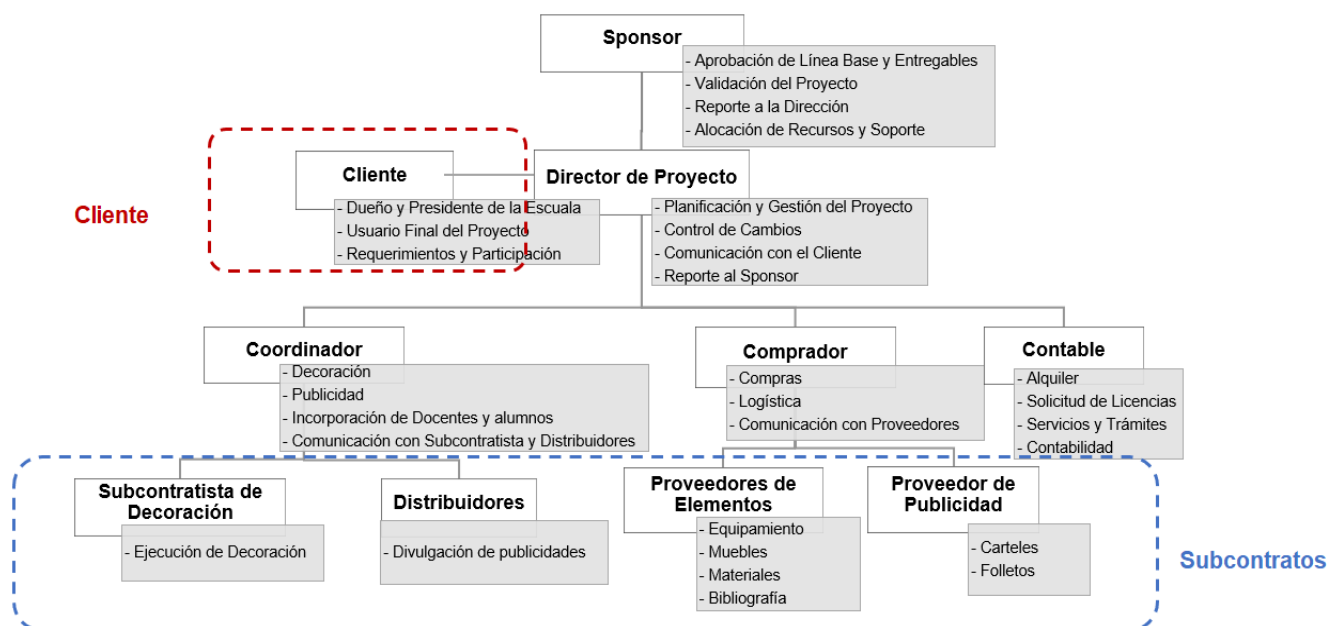
PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

8. PRESUPUESTO PRELIMINAR

ID	ÍTEM	MONTO (USD)	PORCENTAJE
1	Alquiler	20,000	20%
2	Decoración	13,000	13%
3	Equipamiento, Muebles, Materiales y Bibliografía	21,000	21%
4	Investigación y Publicidad	15,000	15%
5	Servicios y Trámites	8,000	8%
6	Salario	20,000	20%
7	Inauguración	3,000	3%
TOTAL		100,000	100%

9. ORGANIGRAMA Y RESPONSABILIDADES

9.1 Organigrama



9.2 Lista de Nombres

ID	ROL	NOMBRE
1	Cliente	Zhang Ke
2	Sponsor	Li San
3	Director del Proyecto	Wen Qi
4	Coordinador	Wang Min
5	Comprador	Zhou Yan
6	Contable	Yang Ni

ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO III - PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. OBJETIVO

Este documento tiene como objetivo describir los procesos que se llevarán a cabo para la *Gestión del Alcance*, detallando cómo crear la *Línea Base del Alcance*, y en qué manera se va a validar y controlar el alcance, a efectos de generar un mejor entendimiento del equipo sobre el alcance del proyecto y producto además del control y validación del mismo.

Se espera mediante la gestión del alcance obtener una Línea Base del Alcance controlada que se compone por los siguientes elementos:

- Enunciado del Alcance
- Estructura de Desglose del Trabajo (WBS)
- Diccionario de la WBS

2. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS

Se utilizarán los estándares globales para la Gestión del Alcance en el proyecto establecidos por *PMI (Project Management Institute)*, donde los procesos se encuentran en *PMBOK GUIDE (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge)*.

Se reunirán la totalidad de los miembros del equipo en los procesos *Recopilar Requisitos* y *Definir el Alcance*. Se elaborará la WBS a través del software *Microsoft Excel Profesional 2019* en base a los datos obtenidos en los procesos anteriores.

3. PROCESOS ADOPTADOS

En función de las condiciones de este proyecto, se adoptará los siguientes procesos para la gestión del alcance, los cuales se describirán con mayor detalle en los apartados posteriores:

- Planificar la gestión del alcance
- Recopilar requisitos
- Definir el alcance
- Crear la estructura de desglose del trabajo
- Validar el alcance
- Controlar el alcance

4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL ALCANCE

Este proceso apunta a crear este mismo plan para la gestión del alcance a fin de proporcionar métodos y guías sobre cómo se gestionará el alcance a lo

ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

largo de todo el proyecto. Forma una parte del Plan de Dirección del Proyecto. Se desarrolla el Plan de Gestión del Alcance conforme a la información del Acta de Constitución.

5. RECOPIRAR REQUISITOS

Para la definición del alcance, es necesario recopilar y documentar la totalidad de los requisitos de los interesados del proyecto, definiendo con claridad sus necesidades y expectativas, de manera de poder cumplir con los objetivos del proyecto.

Se realizará entrevistas en conjunto con el cliente y el sponsor para la recopilación de información en cuanto a sus requisitos, asimismo en este proyecto es importante analizar los documentos relacionados a los regímenes y requerimientos de la *Oficina de Educación* y la *Oficina de Administración de Industria y Comercio* de Harbin para compilar los requisitos de las mismas. Después se juntará todos los miembros del equipo de modo de definir y documentar los requisitos del proyecto entre todos conforme a las informaciones recopiladas tomando como base el contenido en el *Caso de Negocio* y el *Acta de Constitución*.

Como resultado de este proceso, se obtendrán el *Registro de Requisitos* y la *Matriz de Trazabilidad de los Requisitos*.

5.1 Registro de Requisitos

En el registro de requisitos, se incluirán la descripción, solicitante, justificación, objetivos, calidad, criterios de aceptación, supuestos, restricciones y riesgos del proyecto tal como se muestra en la siguiente tabla:

REGISTRO DE REQUISITOS									
CÓDIGO		NOMBRE DEL PROYECTO							
ID	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	CALIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	SUPUESTOS	RESTRICCIONES	RIESGOS

ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

y trabajos necesarios para realizar estos entregables, asimismo se realiza un análisis de la validez de los supuestos definidos y se explica las restricciones y riesgos del proyecto. El Enunciado del Alcance debe incluir las siguientes informaciones:

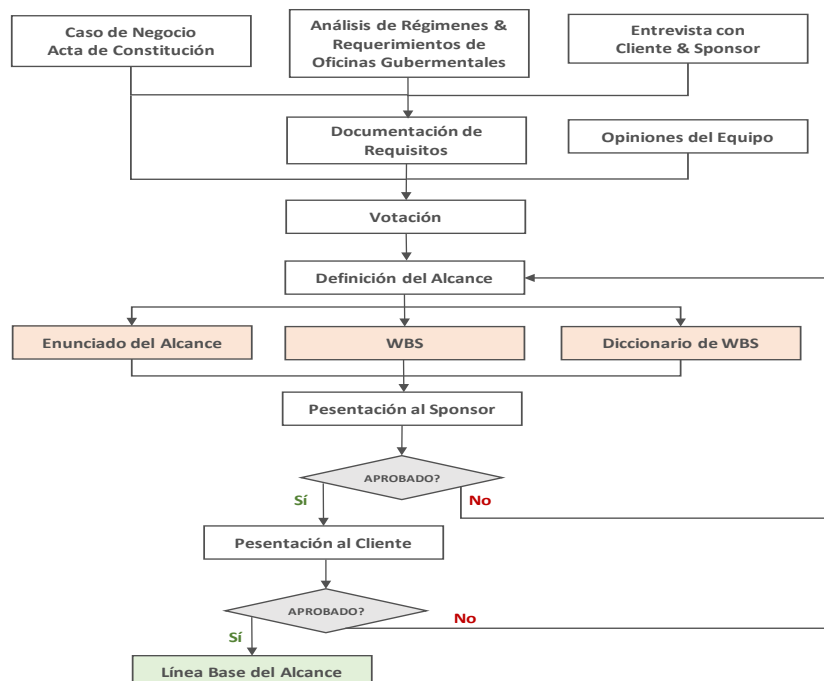
- Objetivo del documento
- Contexto del proyecto
- Descripción del alcance, indicando las inclusiones tanto del proyecto como del producto (escuela) y las exclusiones
- Los entregables principales y secundarios
- Criterios de aceptación del alcance
- Supuestos, restricciones y riesgos preliminares del proyecto
- Documentación de referencia

7. CREAR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO

Se trata de un proceso de descomponer el proyecto en menor componentes a fin de facilitar el trabajo de planificación en otras áreas del proyecto.

Como resultado del proceso, se obtendrán la Estructura de Desglose del Trabajo y el Diccionario de la WBS.

En este momento, se presentará el conjunto del enunciado del alcance, WBS y su diccionario al sponsor, con su aprobación se presentará el mismo al cliente a fin de obtener la *Línea Base del Alcance*. El proceso para definir esta misma se muestra como siguiente:



ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

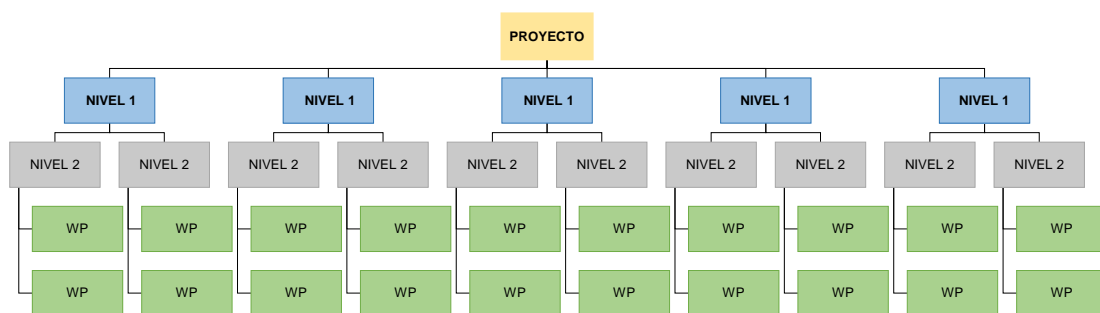
PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

7.1 Estructura de Desglose del Trabajo (WBS)

La WBS consiste en una estructura jerárquica del proyecto, en la cual se descompone el proyecto en distintos niveles con menores componentes.

En este proyecto se elaborará la WBS de manera descendente (desde arriba hasta abajo). En el primer nivel de descomposición se colocará las clasificaciones de los entregables del proyecto. En el segundo nivel se encuentran los entregables definidos en el *Enunciado del Alcance*. Se procederá a desagregar la estructura hasta un nivel inferior donde se puede asignar los responsables correspondientes a cada *Paquete de Trabajo (WP)* a realizar para obtener dichos entregables.

A continuación, se muestra un modelo de WBS a utilizar para su elaboración:



7.2 Diccionario de La WBS

El diccionario de la WBS, que se llenará por cada paquete de trabajo (WP), se elaborará con la siguiente información:

- Registro de versiones
- Nombre del proyecto
- Código y nombre del WP
- Objetivo del WP (¿Para qué se realiza el WP?)
- Descripción de actividades (¿Cómo se va a ejecutar el WP?)
- Responsables (¿Quién va a tomar la responsabilidad de la ejecución del WP?)
- Fechas programadas (¿Cuándo se va a iniciar y finalizar el WP?)

ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

- Criterios de aceptación, supuestos, restricciones y riesgos del WP
- Costos (¿Cuánto cuesta para realizar el WP?)
- Dependencias (¿Qué precedente y subsecuente tiene el WP?)

Se utilizará el siguiente modelo para confeccionar el diccionario de la WBS:

DICCIONARIO DE WBS				
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Preparó	Revisó	Fecha	Descripción
NOMBRE DEL PROYECTO				
CÓDIGO DEL WP	NOMBRE DEL WP			
OBJETIVO DEL WP				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
RESPONSABLES				
FECHAS PROGRAMADAS	Duración	Inicio	Fin	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN				
SUPUESTOS				
RESTRICCIONES				
RIESGOS				
COSTOS				
DEPENDENCIAS	Precedente		Subsecuente	

ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

8. VALIDAR EL ALCANCE

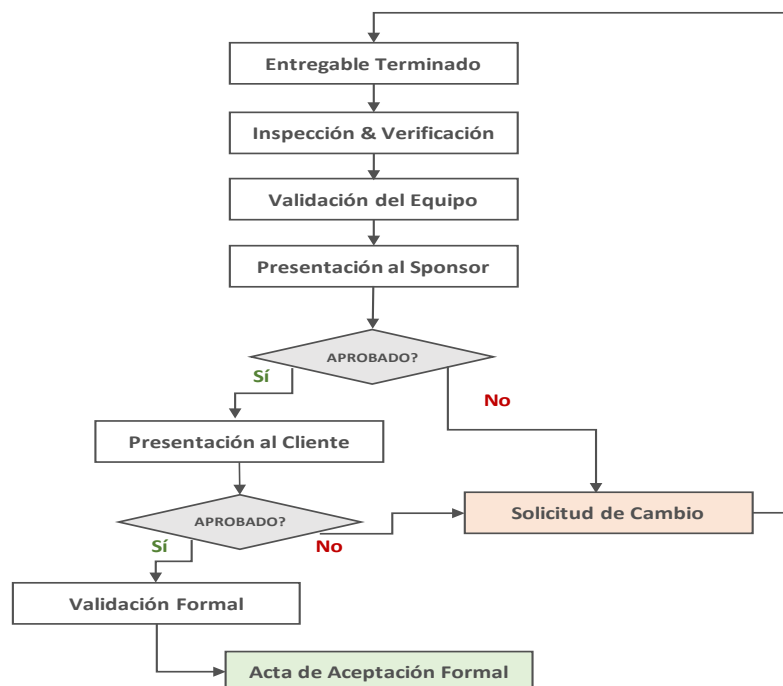
Se trata de un proceso de seguimiento y control cuyo fin es asegurar que los entregables generados y el proyecto se hayan completado en forma adecuada y satisfagan los requerimientos a efectos de la aceptación formal de los mismos.

Cada vez se termina uno de los entregables externos e internos, el equipo realizará control de calidad y validación preliminar de los mismos a través de inspección y verificación conforme a los criterios que se describirán en el diccionario de la WBS. Luego, se presentarán los entregables al sponsor para su aprobación.

Respecto a los entregables externos, una vez que se aprueban internamente, se presentarán los mismos al cliente para su confirmación de que los entregables están completos y satisfacen sus exigencias a través de una aceptación formal firmada por el cliente.

En caso de que el sponsor o el cliente no acepta los entregables presentados solicitando correcciones, mejoras o cambios, se generarán solicitudes de cambio para tomar las acciones correspondientes.

Al cierre del proyecto, se repetirán los procesos mencionados para la validación final de la totalidad de los entregables externos e internos. Asimismo, se firmará con el cliente un *Acta de Aceptación Formal* de los entregables externos a fin de formalizar la finalización definitiva del proyecto. El proceso para validar el alcance se muestra como siguiente:



ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

9. CONTROLAR EL ALCANCE

Este proceso consiste en revisar si los trabajos en ejecución y los entregables generados están conformes a la *Línea Base del Alcance* establecida.

Como resultado del proceso, se generará una información del desempeño de trabajo, la cual se resumirá periódicamente en el informe mensual al sponsor y cliente. En caso de no conformidad a la *Línea Base del Alcance*, es necesario decidir si se tomarán acciones correctivas o preventivas acorde al umbral de desviación.

En caso de generación de solicitud de cambios, se realizará internamente en el equipo del proyecto una evaluación preliminar de los cambios solicitados con respecto a los motivos de los mismos y a sus impactos en otras áreas. Si se trata de cambios significativos, se presentará la solicitud al sponsor y al cliente si fuera necesario para su evaluación. Con la aprobación de los mencionados, se actualizará la *Línea Base del Alcance* y otras líneas base según corresponda.

A continuación, se muestra el modelo de *Solicitud de Cambio* a utilizar en el proceso *Control Integrado de Cambios*:

SOLICITUD DE CAMBIO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
Nº REF.	SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD
TIPO DE CAMBIO		
<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Recursos	
<input type="checkbox"/> Cronograma	<input type="checkbox"/> Requerimientos	
<input type="checkbox"/> Costos	<input type="checkbox"/> Entregables	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Otros	
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
MOTIVOS DEL CAMBIO		
IMPACTOS DEL CAMBIO		

ID	PA-03.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

RIESGOS		
RECURSOS ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES	
ESTADO		
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Postergado		
OBSERVACIÓN / JUSTIFICACIÓN DE APROBACIÓN, RECHAZO O POSTERGACIÓN		
RECEPTOR		
Nombre	Firma	Fecha

ID	PS-04.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO IV - PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	PS-04.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. OBJETIVO

Este documento tiene como objetivo definir los procesos que se llevarán a cabo para la *Gestión del Cronograma*, detallando cómo desarrollar el cronograma y en qué manera seguir y controlar su cumplimiento.

Como resultado principal de la gestión del cronograma, se obtendrá el presupuesto, que servirá para definir la duración y secuencias de las actividades para completar el proyecto, *Línea Base del Cronograma* y controlar el avance y desvíos del proyecto a través de comparaciones entre lo previamente proyectado y lo realmente ejecutado, a efectos de asegurar el cumplimiento del mismo.

2. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS

Se utilizarán los estándares globales para la *Gestión del Cronograma* en el proyecto establecidos por *PMI (Project Management Institute)*, donde los procesos se encuentran en *PMBOK GUIDE (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge)*.

Se reunirán la totalidad de los miembros del equipo del proyecto en el proceso de definir las actividades y estimar su duración. Se elaborará el cronograma a través del software *Microsoft Project Profesional 2019* en base a los datos obtenidos en los procesos anteriores.

3. PROCESOS ADOPTADOS

En función de las condiciones de este proyecto, se considera adoptar los siguientes procesos para la gestión del cronograma, los cuales se describirán con mayor detalle en los apartados posteriores:

- Planificar la gestión del cronograma
- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma
- Controlar el cronograma

4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

En este proceso se definen las políticas y procesos que se utilizarán para la gestión del cronograma. Como resultado se obtendrá el presente *Plan de Gestión del Cronograma*, donde se describe cómo gestionar y controlar el cronograma a lo largo del proyecto.

5. DEFINIR LAS ACTIVIDADES

ID	PS-04.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

Se trata de un proceso de identificar y documentar las actividades necesarias para obtener los entregables establecidos del proyecto en base a la *Línea Base del Alcance* aprobada.

Se descompondrán los paquetes de trabajo en menores actividades detalladas, las cuales proporcionarán una base para la siguiente secuenciación y estimación de duración del proyecto.

Como resultados del proceso, se obtendrán una *Lista de Actividades* con sus atributos y una *Lista de Hitos*, los cuales no deben tener duración. Se utilizará el siguiente modelo para elaborar los atributos de las actividades.

ATRIBUTO DE ACTIVIDADES	
NOMBRE DEL PROYECTO	
PAQUETE DE TRABAJO	
ID	NOMBRE
ACTIVIDAD	
ID	NOMBRE
DESCRIPCIÓN	
PREDECESORA	
SUCESORA	
DEPENDENCIA	
ADELANTO / RETRASO	
REQUISITOS DE RECURSOS	
FECHAS IMPUESTAS	
SUPUESTAS	
RESTRICCIONES	
RIESGOS	

ID	PS-04.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

RESPONSABLE	
LUGAR	
NIVEL DE ESFUERZO	

6. SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES

Este proceso consiste en determinar las relaciones entre las actividades definidas en la lista de actividades tomando como base los atributos indicados de las mismas, a efectos de obtener la máxima eficiencia considerando todas las restricciones del proyecto.

Se utilizará el software *MS Project* con el *Método de Diagramación por Precedencia (PDM: Precedence Diagramming Method)* para secuenciar las actividades automáticamente teniendo en cuenta que todas las mismas, salvo la primera y la última, deben relacionarse lógicamente con al menos una predecesora y una sucesora. Los 4 tipos de dependencias del PDM se detallan en la siguiente tabla:

ABRE	DEPENDENCIA	DESCRIPCIÓN
FS	Final - Inicio	B no puede comenzar hasta que A finalice
FF	Final - Final	B no puede finalizar hasta que A finalice
SS	Inicio - Inicio	B no puede comenzar hasta que A comience
SF	Inicio - Fin	B no puede finalizar hasta que A comience

En base a las dependencias definidas, se realizará un análisis de *Adelantos* y *Retrasos* de las actividades relacionadas para determinar el tiempo en que las actividades sucesoras se pueden anticipar o retrasar con respecto a las actividades predecesoras.

Como resultado del proceso, se convertirán las actividades listadas a un *Diagrama de Gantt* con dependencias entre sí.

7. ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

En este proceso se estimará la cantidad de tiempo de trabajo necesaria para cumplir cada una de las actividades del proyecto en función del alcance del trabajo y de los tipos, cantidades y calendarios de los recursos estimados.

Considerando las condiciones de este proyecto, se utilizará el método de estimación ascendente a través de sumar las duraciones estimadas de todas las actividades generando una duración total del proyecto. Se estimarán las

ID	PS-04.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

duraciones tomando como referencia las informaciones históricas y experiencias del equipo.

Se realizará un análisis de reserva de contingencia en función de los riesgos identificados en el *Registro de Riesgos* de manera de tener en cuenta las incertidumbres del proyecto.

Como resultado del proceso, se obtendrá la duración de las actividades incluyendo la reserva de contingencia del proyecto.

8. DESARROLLAR EL CRONOGRAMA

Se trata de un proceso de crear un modelo de programación con fechas planificadas para cumplir las actividades del proyecto en base a los hitos, secuencias, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma, a efectos de gestionar y controlar el avance de ejecución del proyecto.

Se utilizará el mismo software *MS Project* para el desarrollo del cronograma, indicando los nombres de las tareas, hitos, duración, fechas, dependencias, holguras, recursos y el camino crítico, el cual se muestra en el *Diagrama de Gantt*.

De ser necesario, se podrán realizar una compresión del cronograma mediante el método *Crashing* o *Fast-Tracking* para reducir el plazo del proyecto. Se elegirá el método más adecuado en función de las condiciones del proyecto.

Mediante el análisis de riesgos, se obtendrán las reservas de contingencia para unas actividades, las cuales se colocarán al final de cada paquete de trabajo, y se utilizarán o se modificarán a medida que se consiguen informaciones más actualizadas.

Como resultado del proceso, se obtendrá el cronograma, el cual debe ser presentado y aprobado por el sponsor y cliente. Desde allí servirá como la *Línea Base del Cronograma* para medir el avance del proyecto.

9. CONTROLAR EL CRONOGRAMA

En este proceso se realizará el seguimiento y control del avance de trabajo a lo largo de todo el proyecto de manera de actualizar el estado del cronograma y gestionar los cambios a la *Línea Base del Cronograma*.

Se compararán las duraciones reales con lo establecido en la Línea Base del Cronograma evaluando si existen desvíos significativos. Para ello, se utilizará el *Método del Camino Crítico (CPM)* para el control del cronograma determinando el estado del mismo, ya que la duración del camino crítico representa el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto por lo cual los desvíos en el mismo

ID	PS-04.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

generarán impactos directos en la fecha de finalización del proyecto. Es por ello durante la gestión del cronograma se prestará especial atención al estado de las actividades dentro del camino crítico. Asimismo, tal como en la *Gestión de Costos*, se utilizará el *Método del Valor Ganado (EVM)* para evaluar el desempeño del cronograma a través de la *Variación del Cronograma (SV)*, el *Índice de Desempeño del Cronograma (SPI)* y el *Pronóstico del Futuro*. Se considera un desvío en el tiempo aceptable con el índice SPI >0,90 teniendo en cuenta la priorización de restricciones establecida en el *Acta de Constitución*.

A medida que existen desvíos importantes, se evaluará las medidas adecuadas a tomar. En caso de que se requiere de una compresión del cronograma, se realizará un análisis de selección entre el método *Crashing* y el *Fast-Tracking* en función de la situación del proyecto. Cualquier cambio en la *Línea Base del Cronograma* debe ser aprobado por el sponsor y cliente mediante el proceso *Control Integrado de Cambios*.

En cuanto a la determinación del avance de algunas actividades que resulta difícil de medir tangiblemente, se adoptará la *Regla 50/50*, donde la actividad se considerará con un avance de 50% si se haya comenzado y otro 50% si se haya finalizado.

ID	PC-05.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO V - PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	PC-05.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. OBJETIVO

Este documento tiene como objetivo definir los procesos y metodologías que se utilizarán para la *Gestión de Costos*, detallando cómo estimar los costos y desarrollar el presupuesto y en qué manera gestionar y controlar los costos del proyecto a lo largo del mismo.

Como resultado principal de la gestión de los costos, se obtendrá el *Presupuesto* y la *Línea Base de Costos*, mediante los cuales se definirán los costos necesarios para llevar a cabo el proyecto, y se controlarán los costos comparando lo realmente gastado con lo previamente planteado, de modo de asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.

2. METODOLOGÍA

Se utilizarán los estándares globales para la *Gestión de los Costos* en el proyecto establecidos por *PMI (Project Management Institute)*, donde los procesos se encuentran en *PMBOK GUIDE (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge)*.

Se reunirán la totalidad de los miembros del equipo del proyecto en el proceso de estimar los costos. Para la confección del presupuesto del proyecto, se utilizará el software *Microsoft Excel 2019*.

3. PROCESOS ADOPTADOS

En función de las condiciones de este proyecto, se considera adoptar los siguientes procesos para la gestión de los costos, los cuales se describirán con mayor detalle en los apartados posteriores:

- Planificar la gestión de los costos
- Estimar los costos
- Determinar el presupuesto
- Controlar los costos

4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Mediante este proceso, se obtendrá este mismo *Plan de Gestión de Costos* describiendo con mayor detalle los procesos para la gestión y las metodologías y guías para la estimación de los costos, la confección del presupuesto y el control de los desvíos con respecto al presupuesto.

5. ESTIMAR LOS COSTOS

ID	PC-05.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

En este proceso se realizará una aproximación de los costos probables de todos los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto, los cuales incluyen el personal, materiales, equipamiento, servicios, impuestos y reserva de contingencia. Considerando las condiciones en Harbin, no se tendrá en cuenta el factor de inflación. La estimación de los costos se presentará en dólares a nivel de los paquetes de trabajo del proyecto.

A partir de las condiciones del proyecto, se utilizará el método de estimación ascendente calculando los costos de todos los componentes del proyecto de manera que los mismos se acumulen en niveles superiores.

Durante la estimación, se considerarán los costos teniendo en cuenta los siguientes tipos:

ID	TIPO	DESCRIPCIÓN
1	Costos Variables	Varían según el rendimiento o volumen de la producción
2	Costos Fijos	No varían según el rendimiento o volumen de la producción
3	Costos Directos	Directamente atribuibles a las actividades del proyecto
4	Costos Indirectos	No atribuibles completamente a un proyecto específico

Siendo las estimaciones ascendentes con un mayor nivel de detalle, se revisarán y se refinarán las mismas a lo largo de todo el proyecto. En la fase temprana, la estimación preliminar podrá tener una variación de $\pm 20\%$, a medida que el proyecto avanza obteniendo más información precisa, se aumentará el nivel de exactitud a un rango de $\pm 5\%$.

Se realizará un análisis de reserva de contingencia en función de los riesgos identificados en el *Registro de Riesgos* de manera de tener en cuenta las incertidumbres del proyecto. Asimismo, se considerará una reserva de gestión a partir de la experiencia del equipo para contemplar los eventos desconocidos que pueden generar impactos en el proyecto.

6. DETERMINAR EL PRESUPUESTO

En este proceso se sumarán todos los costos estimados de los componentes del proyecto para obtener el presupuesto y establecer una *Línea Base del Costos* a partir del presupuesto aprobado por el sponsor distribuido en el horizonte de tiempo excluidas las reservas de gestión, a fin de seguir y controlar el desempeño del proyecto.

ID	PC-05.03
Versión	V3
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

Las reservas de contingencia para las actividades se asignarán a cada cuenta de control en el segundo nivel de la WBS, las cuales podrán ser usadas por las actividades en otras cuentas de control cuando sea necesario.

Una vez se termina de confeccionar el presupuesto, se lo presentará al sponsor para su aprobación de manera de obtener la *Línea Base de Costos* para el proyecto.

7. CONTROLAR LOS COSTOS

Se trata de un proceso de monitorear el estado de los costos del proyecto para actualizar los mismos y gestionar los cambios a la Línea Base de Costos a lo largo de todo el proyecto.

Se compararán los costos reales con la Línea Base de Costos evaluando si existen desvíos significativos. Para ello, tal como en la *Gestión del Cronograma*, se utilizará el método de Valor Ganado (EV) para obtener la Variación de Costos (CV), el Índice de Desempeño de Costos (CPI) y la Proyección del Futuro, a efectos de evaluar conjuntamente el desempeño del proyecto. Se considera un desvío en los costos aceptable con el índice CPI > 0,95, más exigente que el SPI (0,90), debido a la priorización de restricciones establecida en el *Acta de Constitución*.

Cualquier aumento con respecto al presupuesto debe ser aprobado por el sponsor mediante el *Control Integrado de Cambios*.

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO VI - PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. OBJETIVO

Este documento tiene el propósito de establecer una metodología para la gestión de riesgos del proyecto, maximizando la probabilidad y el impacto de las actividades positivas y minimizando las negativas a lo largo del ciclo de vida del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del mismo.

2. METODOLOGÍA

Se utilizarán los estándares globales para la Gestión de Riesgos en el proyecto establecidos por *PMI (Project Management Institute)*, donde los procesos se encuentran en *PMBOK GUIDE (A Guide to the Project Management Body Of Knowledge)*.

Se reunirán la totalidad de los miembros del equipo del proyecto en el proceso de la identificación y análisis cualitativo de los riesgos. Se unificarán la identificación, análisis y registro de los riesgos en una planilla de *Microsoft Excel 2019*, donde los riesgos cualitativos se obtendrán respectivamente multiplicando la probabilidad y el impacto en función de los criterios establecidos de las escalas en este documento.

3. PROCESOS ADOPTADOS

En función de las condiciones de este proyecto, se considera adoptar los siguientes procesos para la gestión de los riesgos, los cuales se describirán con mayor detalle en los apartados posteriores:

- Planificar la gestión de riesgos
- Identificar los riesgos
- Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos
- Planificar la Respuesta a los Riesgos
- Implantar la Respuesta a los Riesgos
- Monitorear los Riesgos

4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RIESGOS

En este proceso se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. Como resultado se obtiene el presente Plan de Gestión de Riesgos, el cual describe la manera en que se estructurará y realizará la Gestión de Riesgos del proyecto.

5. IDENTIFICAR LOS RIESGOS

Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

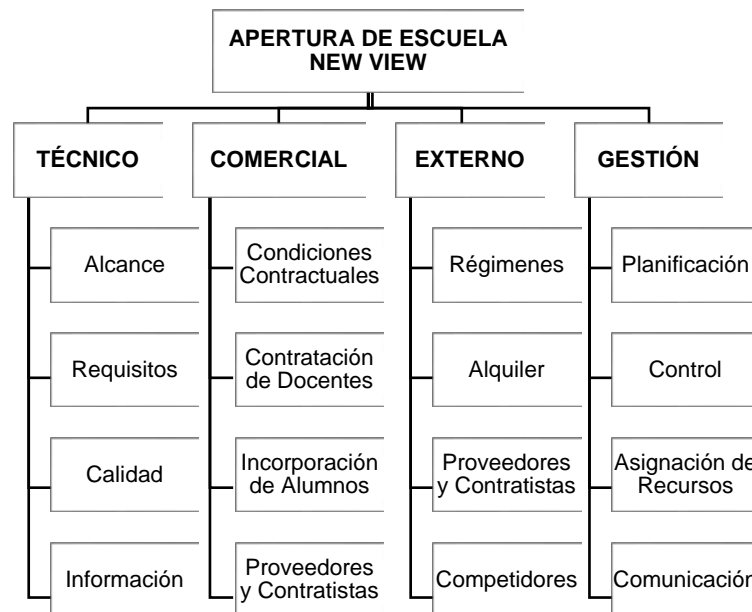
PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

proyecto y se documentan sus características.

5.1 Categorías de Riesgo

La RBS es una descripción jerárquica de los riesgos del proyecto, identificados y organizados por categorías y subcategorías de riesgos, que identifica las distintas áreas y causas de posibles riesgos.

Como se muestra en la figura, se agrupan los riesgos en 4 categorías mediante la siguiente *Estructura de Desglose del Riesgo (RBS)* de manera de asegurar un proceso completo de identificación sistemática de los riesgos con un nivel de detalle coherente y contribuye a la efectividad y calidad del proceso de *Identificar los riesgos*.



5.2 Registro Preliminar de Riesgos

Una vez se termina de identificar los riesgos, se realizará un registro preliminar de riesgos que incluye:

- Lista de riesgos identificados
- Causas de los riesgos
- Lista de respuestas potenciales a los riesgos

6. REALIZAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

Este proceso consiste en priorizar los riesgos identificados en la Matriz evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

riesgos si se materializan en base de la prioridad establecida de los objetivos del proyecto con el fin de realizar otros análisis o acciones posteriores.

La calidad y credibilidad del proceso futuro de realizar el análisis cualitativo de riesgos requieren que se definan distintos niveles de probabilidad e impacto de los riesgos. La clasificación de los mismos por orden de prioridad de acuerdo con sus implicaciones potenciales de tener un efecto sobre los objetivos del proyecto se muestra en lo siguiente:

6.1 Definición cualitativa de Probabilidad e Impacto de los Riesgos

Los niveles de la probabilidad y el impacto de los riesgos se definen utilizando los siguientes criterios:

NIVEL	PROBABILIDAD	IMPACTO SOBRE LOS OBJETIVOS		
		Tiempo	Costo	Alcance
Muy Alto	70%	> 2 meses	> 2000 USD	Impacto muy significativo sobre los entregables principales
Alto	51-70%	1-2 meses	800-2000 USD	Impacto significativo sobre los entregables principales
Moderado	31-50%	2-4 semanas	500-800 USD	Algún impacto sobre los entregables principales
Bajo	11-30%	1-2 semanas	200-500 USD	Impacto menor sobre los entregables principales
Muy Bajo	1-10%	< 1 semana	< 200 USD	Algún impacto sobre los entregables secundarios
Nulo	< 1%	Menor	Menor	Impacto menor sobre los entregables secundarios

6.2 Representación Numérica de los Niveles

Tanto los niveles cualitativos de la probabilidad y del impacto, como la priorización de los riesgos (probabilidad x impacto) se traducen en los siguientes puntajes numéricos de la misma tabla:

NIVEL	REPRESENTACIÓN NUMÉRICA	
	Probabilidad	Impacto
Muy Alto	0.90	0.80
Alto	0.70	0.40
Moderado	0.50	0.20
Bajo	0.30	0.10
Muy Bajo	0.10	0.05
Nulo	0.05	0.02

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

6.3 Matriz de Probabilidad e Impacto de los Riesgos

PROBABILIDAD	Muy Alto 0,90	0,02	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	Alto 0,70	0,01	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	Moderado 0,50	0,01	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	Bajo 0,30	0,006	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	Muy bajo 0,10	0,002	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	Nulo 0,05	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,02	0,04
	Nulo 0,02	Muy bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy Alto 0,80	
IMPACTO (POSITIVO / NEGATIVO)							

PRIORIZACIÓN	PROBABILIDAD x IMPACTO
Muy Alto	0.36 – 0.72
Alto	0.14 – 0.40
Moderado	0.07 – 0.12
Bajo	0.03 – 0.06
Muy Bajo	0.01 – 0.02
Nulo	0.001 – 0.006

7. PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

La evaluación incluye la identificación y asignación de una persona para que asuma la responsabilidad de cada respuesta a los riesgos. Es necesario abordar las respuestas a los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, en el cronograma y en el plan del proyecto según se requiera.

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

7.1 Estrategias para las Respuestas a los Riesgos

Los riesgos pueden tener impactos negativos y positivos, los cuales corresponden a amenazas y oportunidades. Para abordar estos mismos en caso de ocurrir, se establecen 4 tipos de respuestas respectivamente, los cuales se explican en la siguiente tabla:

AMENAZAS	
EVITAR	Cambiar el plan a fin de eliminar por completo la amenaza. Se pueden aislar a los objetivos del proyecto del impacto de los riesgos o cambiar el objetivo amenazado.
TRANSFERIR	Trasladar a un tercero todo o parte del impacto negativo de una amenaza. La transferencia de un riesgo solo confiere a una tercera persona la responsabilidad de su gestión, no lo elimina.
MITIGAR	Reducir a un nivel aceptable la probabilidad y/o el impacto de un evento adverso. Adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proyecto, es más efectivo que reparar el daño una vez ocurrido el riesgo.
ACEPTAR	No cambiar el plan para hacer frente a un riesgo. Puede ser pasiva o activa. La aceptación pasiva no requiere acción. La aceptación activa consiste en establecer reservas para contingencias que pueden ser tiempo, recursos financieros, etc.
OPORTUNIDADES	
EXPLOTAR	Eliminar toda la incertidumbre asociada con un riesgo positivo particular, asegurando que la esta oportunidad suceda.
COMPARTIR	Asignar todo o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero con mayor capacitación para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.
MEJORAR	Aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una situación favorable.
ACEPTAR	Tener la voluntad de tomar ventaja de ella si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.

7.2 Registro de Riesgos

En este proceso, se actualizará el Registro de Riesgos en función de las respuestas planteadas a cada riesgo.

El registro complementado se realizará en una planilla de Excel con los contenidos que se muestran a continuación:

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

ID	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
1	Identificación de Riesgos	Identidad
2		Numeración de los riesgos identificados: 1, 2, 3, ... n
3		Categoría
4		Técnico, Externo, Comercial, Gestión
5		Riesgo
6	Riesgo sin Control	Descripción de los riesgos identificados
7		Causa
8		Raíz potencial del riesgo
9		Área del Impacto
10	Control	Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Comunicación...
11		Probabilidad
12		Sin control: 0.05, 0.10, 0.30, 0.50, 0.70, 0.90
13		Impacto
14	Riesgo Residual con Control	Sin control: 0.02, 0.05, 0.10, 0.20, 0.40, 0.80
15		Puntaje
16		Probabilidad x Impacto
17		Priorización
18	Control	Muy Alto, Alto, Moderado, Bajo, Muy Bajo, Nulo
19		Estrategia
20		Acepar, Mitigar, Mejorar, Transferir, Compartir, Evitar, Explotar
21		Respuestas
22	Riesgo Residual con Control	Las medidas a tomar para implementar la estrategia
23		Reserva de Contingencia
24		Reservas de contingencia en el cronograma y presupuesto
25		Responsable
26	Riesgo Residual con Control	Personas responsables de gestionar y controlar el riesgo
27		Probabilidad
28		Con control: 0.05, 0.10, 0.30, 0.50, 0.70, 0.90
29		Impacto
30	Riesgo Residual con Control	Con control: 0.02, 0.05, 0.10, 0.20, 0.40, 0.80
31		Puntaje
32		Probabilidad Adaptada x Impacto
33		Priorización
34	Riesgo Residual con Control	Muy Alto, Alto, Moderado, Bajo, Muy Bajo, Nulo

8. IMPLEMENTAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

En esta etapa se deben implementar los planes acordados de las respuestas a los riesgos garantizando que dichas respuestas se ejecuten tal como se planificaron.

9. MONITOREAR LOS RIESGOS

En este proceso se realizará el seguimiento y control de los riesgos identificados, se identificarán nuevos riesgos y se evaluará la efectividad del proceso a lo largo de todo el proyecto, revisando este mismo *Plan de Gestión de Riesgos* y actualizando el estado de los riesgos en el *Registro de Riesgos* con una frecuencia semanal.

10. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ID	PR-06.02
Versión	V2
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

El director y los miembros del proyecto tienen la responsabilidad de gestionar y controlar los riesgos de las actividades que correspondan, cuyos responsables se especificarán en la planilla de *Registro de Riesgos*.

ID	PHR-07.02
Versión	V2
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO VII - PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	PHR-07.02
Versión	V2
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. ORGANIZACIÓN

1.1 Descripción de la Organización

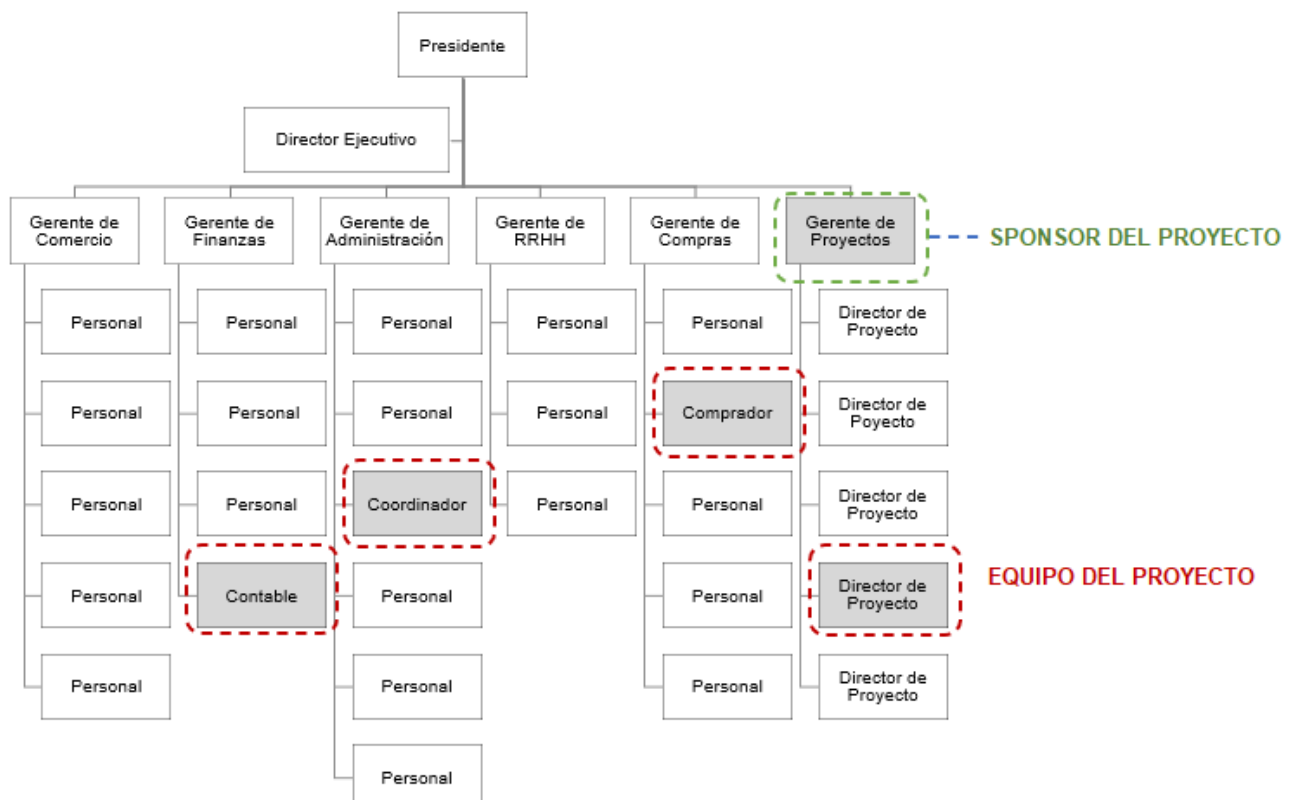
La empresa “*Harbin Agen-Business Co., Ltd.*”, organización responsable de implementar este proyecto, es una agencia de comercio dedicada a crear nuevos negocios para sus clientes principalmente en la industria gastronómica, textiles, educativa y deportiva.

1.2 Tipo de la Estructura Organizacional

Se trata de una organización matricial fuerte, manteniendo la característica funcional con equipos de proyecto por debajo del nivel de las gerencias funcionales.

Los directores de proyectos se dedican plenamente a sus proyectos, con bastante autoridad y personal a su disposición.

1.3 Estructura de Desglose de la Organización (OBS)

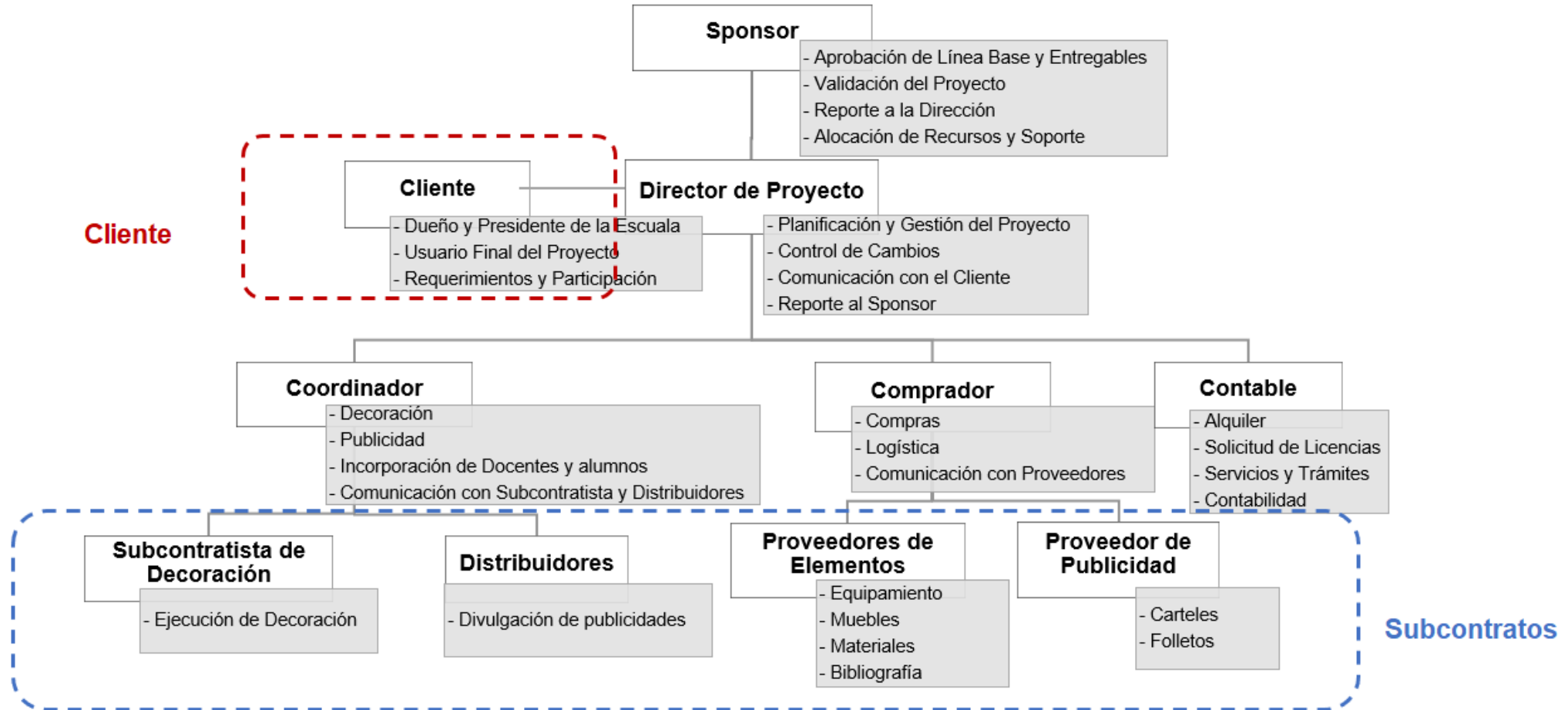


ID	PHR-07.02
Versión	V2
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

2. PROYECTO

2.1 Organigrama del Proyecto



ID	PHR-07.02
Versión	V2
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

2.2 Roles y Responsabilidades

ID	TIPO	ROL	NOMBRE	RESPONSABILIDADES
1	Sponsor del Proyecto	Sponsor	Li San	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de la línea Base y los entregables principales Validación final del proyecto Reporte a la dirección sobre el estado e issues del proyecto Alocar recursos y proveer soporte al proyecto
2	Equipo del Proyecto	Director del Proyecto	Wen Qi	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y gestión del proyecto Control de los cambios durante la ejecución Comunicación con el cliente Reporte al Sponsor sobre el estado e issues del proyecto
3		Coordinador	Wang Min	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar y supervisar el trabajo de decoración Gestionar las actividades de la publicidad Ejecutar las actividades necesarias para incorporar los docentes y alumnos Comunicar con el subcontratista de decoración y los distribuidores de publicidad
4		Comprador	Zhou Yan	<ul style="list-style-type: none"> Compras, recepción y disposición del equipamiento, muebles, materiales y bibliografía para la escuela Compras de carteles y folletos de la publicidad Compras de regalos para la inauguración
5		Contable	Yang Ni	<ul style="list-style-type: none"> Alquiler del piso para la escuela Alquiler el salón para la inauguración Realizar las actividades necesarias para solicitar licencias Servicios generales y trámites Contabilidad
6		Cliente del Proyecto	Cliente	Zhang Ke
7	Subcontatistas y Proveedores del Proyecto	Subcontratista de Decoración		<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar la totalidad de los trabajos necesarios para la decoración de la escuela
		Distribuidores		<ul style="list-style-type: none"> Divulgar los materiales de publicidad en los campus de las universidades, colegios y los calles
		Proveedores de Elementos		<ul style="list-style-type: none"> Proveer el equipamiento, muebles, materiales y bibliografía para la escuela
		Proveedor de Publicidades		<ul style="list-style-type: none"> Proveer los materiales para la publicidad tales como los carteles y folletos

ID	PHR-07.02
Versión	V2
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

2.3 Matriz de Responsabilidades (Diagrama RACI)

ID	ACTIVIDADES	PERSONAL				
		Sponsor	PM	Coordinador	Comprador	Contable
1	Lanzamiento	A	R	C	C	C
2	Investigación y Planificación	A	R	R	C	I
3	Alquiler del Local	A	C	I	I	R
4	Solicitud de Licencias	I	A	I	I	R
5	Decoración del Local (Subcontrato)	I	A	R	I	I
6	Adquisición y Disposición Elementos	I	A	C	R	I
7	Publicidad	I	A	R	R	I
8	Incorporación de Docentes y Alumnos	I	A	R	I	I
9	Elaboración de Cronograma de Clases	A	R	C	I	I
10	Inauguración	I	A	I	R	R
11	Entrega y Cierre	A	R	I	I	I

Notas: R = Responsable (Persona responsable de ejecutar la tarea)
A = Accountable (Persona con responsabilidad última sobre la tarea)
C = Consult (Persona a la que se consulta sobre la tarea)
I = Inform (Persona a la que se debe informar sobre la tarea)

ID	PI-08.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO VIII - PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	PI-08.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

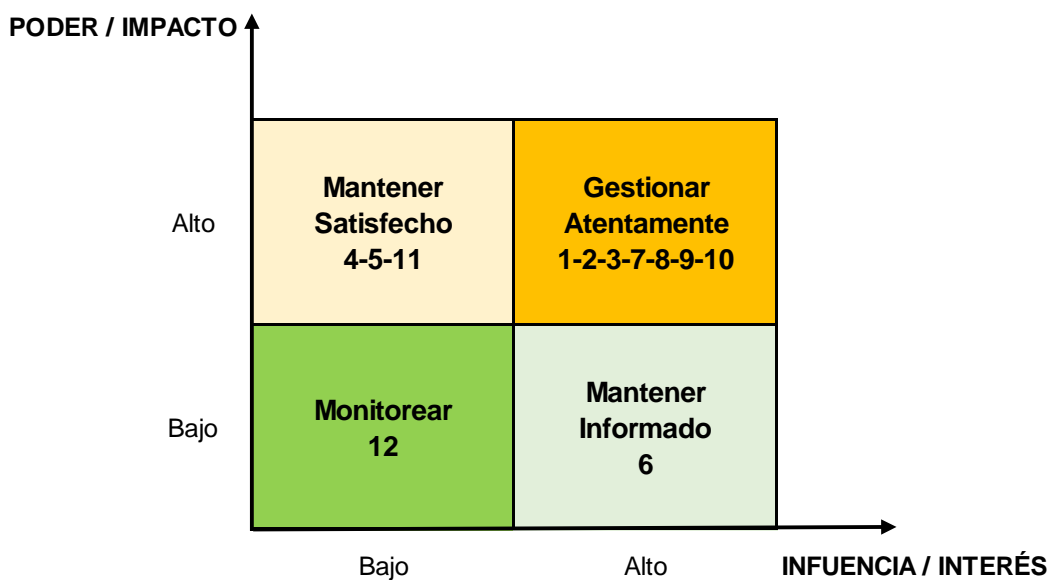
1. OBJETIVO

Este documento tiene el propósito de identificar todos los interesados del proyecto, analizando sus roles, responsabilidades, aportes esperados, expectativas, clasificación de su poder, impacto, intereses e influencia, y el nivel de su participación, asimismo desarrollar los enfoques y acciones correspondientes para el involucramiento de los mismos, a efectos de contar con una interacción efectiva y eficiente con los interesados del proyecto.

2. MODELO DE CLASIFICACIÓN

Se utilizará un modelo de clasificación por el nivel de poder/impacto e influencia/interés de los interesados para definir distintos enfoques de involucramiento de los mismos.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Poder	Nivel de autoridad en el proyecto
Impacto	Capacidad de generar cambios en el proyecto
Influencia	Participación activa en el proyecto
Interés	Nivel de preocupación por el éxito del proyecto



Matriz PODER/IMPACTO - INFLUENCIA/INTERÉS

ID	PI-08.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

3. MATRIZ DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

ID	NOMBRE	ROL - RESPONSABILIDAD	APORTE ESPERADO	EXPECTATIVAS	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	CLASIFICACIÓN			NIVEL DE PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA		
						Tipo	Poder - Impacto	Interés - Influencia	Actual	Deseado	Enfoque	Acción	Responsable
1	Sponsor del Proyecto	Aprobación de la línea Base y los entregables principales. Validación final del proyecto. Reporte a la dirección sobre el estado e issues del proyecto. Alocar recursos y proveer soporte al proyecto.	Oferece apoyo en los recursos y soporte necesario. Aprueba los entregables y el proyecto.	El proyecto logre la totalidad de los objetivos del proyecto (alcance, tiempo y costo).	Informe mensual sobre el avance del proyecto. Reporte sobre los entregables terminados.	Interno	Alto	Alto	Líder	Líder	Gestionar atentamente	Comunicar e informar inmediatamente y proactivamente sobre el estado y los issues del proyecto.	PM
2	Cliente del Proyecto	Dueño y presidente de la escuela. Usuario final quien paga por el proyecto. Plantea sus requerimientos en el producto. Participar en el proyecto.	Coordina con el equipo del proyecto. Acepta el producto final del proyecto.	El proyecto satisface sus requerimientos y necesidades cumpliendo los objetivos del proyecto.	Informe mensual sobre el avance del proyecto. Reporte sobre los entregables terminados.	Externo	Alto	Alto	Partidario	Líder	Gestionar atentamente	Comunicar y verificar frecuentemente sus requerimientos y expectativas.	PM
3	Equipo del Proyecto	Cuerpo principal encargado de la ejecución del proyecto y del cumplimiento de los objetivos del mismo.	Cuenta con conocimientos profesionales sobre sus respectivas responsabilidades y tareas asignadas.	El proyecto terminado satisfaga las exigencias y expectativas del patrocinador y el cliente.	Información permanente y compartida entre todos sobre el proyecto.	Interno	Alto	Alto	Líder	Líder	Gestionar atentamente	Reforzar la comunicación y cooperación entre los miembros del equipo.	PM

ID	PI-08.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

4	Oficina de Educación de Harbin	Organismo gubernamental que establece los regímenes y requisitos para su aprobación de la fundación de escuelas lucrativas.	Otorga el Permiso Escolar de las escuelas, el cual es una premisa de abrir la escuela.	Los documentos presentados y las condiciones de la escuela correspondientes a su alcance de autoridad cumplan los regímenes y requisitos establecidos.	Información sobre la escuela, el local y el personal durante la solicitud.	Externo	Alto	Bajo	Neutral	Neutral	Mantener satisfecho	Analizar todos los documentos relacionados a sus requerimientos y comunicar proactivamente.	Contable
5	Oficina de Administración de Industria y Comercio de Harbin	Organismo gubernamental que establece los regímenes y requisitos para su aprobación de la apertura de negocios.	Otorga la Patente Comercial de los negocios, lo que es una premisa de abrir la escuela.	Los documentos presentados y las condiciones de la escuela correspondientes a su alcance de autoridad cumplan los regímenes y requisitos establecidos.	Información sobre la escuela, el local y el personal durante la solicitud.	Externo	Alto	Bajo	Neutral	Neutral	Mantener satisfecho	Analizar todos los documentos relacionados a sus requerimientos y comunicar proactivamente.	Contable
6	Propietario del Piso Alquilado	El dueño del piso con quien se negocia para llegar a acuerdos sobre las condiciones del alquiler.	Posee el título legal de la propiedad del local alquilado.	La realización del proyecto respete las condiciones acordadas del alquiler.	Información periódica sobre las condiciones actuales del local.	Externo	Bajo	Alto	Neutral	Neutral	Mantener informado	Informar periódicamente sobre el estado del piso.	Contable
7	Subcontratista de Decoración	Empresa contratada para realizar todos los trabajos de la decoración del local alquilado.	Tiene conocimiento específico de decoración y cuenta con los recursos necesarios para realizar los trabajos.	La decoración terminada satisfaga las exigencias y expectativas del equipo del proyecto.	Requerimientos para la decoración y nivel de satisfacción de su trabajo.	Externo	Alto	Alto	Partidario	Partidario	Gestionar atentamente	Aclarar los requerimientos, supervisar diariamente su trabajo y comunicar inmediatamente sobre las observaciones.	Coordinador

ID	PI-08.05
Versión	V5
Fecha	21/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

8	Proveedores de Componentes	Empresas que abastecen equipamiento, muebles, materiales y bibliografía para la escuela, materiales de publicidad, y regalos para la inauguración.	Proveen los elementos necesarios para completar el proyecto.	Los elementos provistos satisfagan las exigencias y expectativas del equipo del proyecto.	Requerimientos para los pedidos de equipamiento, muebles, materiales y bibliografía para la escuela, materiales de publicidad, y regalos para la inauguración.	Externo	Alto	Alto	Neutral	Partidario	Gestionar atentamente	Aclarar los requerimientos, averiguar frecuentemente el estado de producción y de envío, y comunicar inmediatamente sobre las observaciones.	Comprador
9	Alumnos Potenciales y/o sus Padres	Posibles clientes futuros de la escuela.	Es una premisa contar con la cantidad requerida de alumnos para cumplir el proyecto.	Sus dudas y consultas sean bien respondidas.	Información detallada sobre los cursos, aranceles, docentes y el avance del proyecto.	Externo	Alto	Alto	Neutral	Partidario	Gestionar atentamente	Responder inmediatamente sus consultas y comunicar con frecuencia.	Coordinador
10	Docentes Potenciales	Posible personal futuro y la fuerza principal de la escuela.	Es una premisa contar con la cantidad requerida de docentes para cumplir el proyecto.	Sus dudas y consultas sean bien respondidas.	Información sobre los cursos y remuneración y el avance del proyecto.	Externo	Alto	Alto	Partidario	Partidario	Gestionar atentamente	Responder inmediatamente sus consultas y comunicar con frecuencia.	Coordinador
11	Universidades y Colegios Cercanos	Fuentes principales de los docentes y alumnos potenciales.	Proveen lugares y fuentes de docentes y alumnos para la publicidad.	Las actividades de publicidades no les generen impactos negativos.	Información sobre la legitimidad (licencias) y fama de la escuela.	Externo	Alto	Bajo	Neutral	Partidario	Mantener satisfecho	Comunicar, atender a sus requerimientos, y presentar las condiciones de la escuela.	Coordinador
12	Otras Escuelas de Idiomas	Referencias para el proyecto y competidores de la escuela.	Cuentan con experiencia en cuanto a abrir la escuela de idiomas y provee referencias para la implementación del proyecto.	La incorporación de docentes y alumnos no genere impactos en sus propios docentes y alumnos.	No necesidad de proveer información.	Externo	Bajo	Bajo	Competitivo	Neutral	Monitorear	Observar el estado y condiciones de las otras escuelas de idiomas.	Coordinador

ID	PCM-09.02
Versión	V5
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO IX - PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	PCM-09.02
Versión	V5
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

ID	DESTINATARIO	INFORMACIÓN	MODO DE COMUNICACIÓN	MEDIO DE TRANSICIÓN	FORMATO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
1	Sponsor del Proyecto	1. Información inicial del proyecto	Reunión de lanzamiento	Físico	-	Al inicio	PM
		2. Avance y estado del proyecto	Informe	E-mail	PDF	Mensual	
			Supervisión (Sponsor) /Reunión	Físico	-	Semi-mensual	
		3. Información relevante tratada en las reuniones	Minutas	E-mail	WORD	Después de cada reunión	
		4. Issues del trabajo	Comunicación inmediata	Teléfono/Wechat Empresarial/Tencent TIM	-	Espontáneo	
5. Solicitudes de cambios	Formulario SOLICITUD DE CAMBIO	E-mail/en Papel	PDF/A4	Espontáneo			
2	Cliente del Proyecto	1. Información inicial del proyecto	Reunión de lanzamiento	Físico	-	Al inicio	PM
		2. Avance y estado del proyecto	Informe	E-mail	PDF	Mensual	
			Supervisión (Cliente) /Reunión	Físico	-	Mensual	
		3. Información relevante tratada en las reuniones	Minutas	E-mail	WORD	Después de cada reunión	
4. Solicitudes de cambios	Formulario SOLICITUD DE CAMBIO	E-mail/en Papel	PDF/A4	Espontáneo			
3	Equipo del Proyecto	1. Información inicial del proyecto	Reunión de lanzamiento	Físico	-	Al inicio	PM
		2. Información interna del proyecto	Reunión	Físico	-	Semanal	
				Wechat Empresarial	-	Diaria	
		3. Información relevante tratada en las reuniones	Minutas	E-mail	WORD	Después de cada reunión semanal	
		4. Issues diarios	Comunicación inmediata	Teléfono/Wechat Empresarial/Tencent TIM	-	Espontáneo	
5. Solicitudes de cambios	Formulario SOLICITUD DE CAMBIO	E-mail/En Papel	PDF/A4	Espontáneo			
4	Oficina de Educación de Harbin	1. Documentación a entregar	Visita (Contable)	En Papel	A4	A la entrega	Contable
		2. Condiciones de la escuela	Supervisión (Oficina)	Físico	-	Espontáneo	
		3. Consultas sobre requerimientos	Comunicación inmediata	Hotline/Servicio Online	-	Espontáneo	

ID	PCM-09.02
Versión	V5
Fecha	22/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5	Oficina de Administración de Industria y Comercio de Harbin	1. Documentación a entregar	Visita (Contable)	En Papel	A4	A la entrega	Contable
		2. Condiciones de la escuela	Supervisión (Oficina)	Físico	-	Espontáneo	
		3. Consultas sobre requerimientos	Comunicación inmediata	Hotline/Servicio Online	-	Espontáneo	
6	Propietario del Piso Alquilado	1. Condiciones de alquiler	Reunión de negociación	En Papel	A4	Antes del alquiler	Contable
		2. Estado del piso	Supervisión (Propietario)	Físico	-	Semi-anual	
		3. Issues del piso	Comunicación inmediata	Visita física/Teléfono/Wechat Personal	Texto/Foto	Espontáneo	
7	Subcontratista de Decoración	1. Condiciones de subcontratación	Reunión de negociación	En Papel	A4	Antes de subcontratación	Coordinador
		2. Avance y estado de la decoración	Supervisión (Coordinador)	Físico	-	Diaria	
		3. Issues del trabajo	Comunicación inmediata	Físico/Teléfono/Wechat Personal	-	Espontáneo	
8	Proveedores de Componentes	1. Condiciones y requerimientos	Reunión de negociación	Físico/Teléfono/Chat Alibaba	-	Antes de compras	Comprador
		2. Issues de compras	Comunicación inmediata			Espontáneo	
9	Alumnos Potenciales y/o sus Padres	1. Información de la escuela	Comunicación inmediata	Físico/Teléfono/E-mail	-	Espontáneo	Coordinador
		2. Condiciones de inscripción	Reunión de negociación	En Papel	A4	Antes de inscripción	
10	Docentes Potenciales	1. Información de la escuela	Comunicación inmediata	Físico/Teléfono/E-mail	-	Espontáneo	Coordinador
		2. Condiciones de incorporación	Reunión de negociación	En Papel	A4	Antes de inscripción	
11	Universidades y Colegios Cercanos	1. Condiciones de publicidad	Reunión de negociación	En Papel	A4	Antes de publicidad	Coordinador
		2. Issues de publicidad	Comunicación inmediata	Físico/Teléfono/E-mail	-	Espontáneo	

ID	PAD-10.03
Versión	V3
Fecha	17/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO X - PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

ID	COMPONENTES	TIPO DE ADQUISICIÓN	VENDEDOR	PLAZO	INICIO	FIN	FUENTE DE BÚSQUEDA	MODO	FORMA DE PAGO	MONEDA	CRITERIOS DE SELECCIÓN
1	Piso de la Escuela	Alquiler	Propietario	37 días	06/04/2020	26/05/2020	https://www.anjuke.com https://www.fang.com	Físico	Garantía al firmar el contrato 6 cuotas mensuales (junio - noviembre)	RMB	Localidad (40%) Precio de alquiler (30%) Condiciones del piso (20%) Personalidad del propietario (10%)
2	Decoración del Piso	Subcontratación	Subcontratista	73 días	27/05/2020	04/09/2020	https://www.fang.com	Físico	Certificaciones mensuales	RMB	Competencia y eficiencia (40%) Precio de oferta (30%) Antecedentes y fama (20%) Magnitud (10%)
3	Materiales de Publicidad	Compras	Proveedor	21 días	27/05/2020	24/06/2020	https://www.taobao.com	Virtual	Pago total al hacer orden de compra	RMB	Competencia y eficiencia (40%) Antecedentes y experiencia (30%) Personalidad (20%) Distancia de domicilio (10%)
4	Divulgación de Publicidad	Subcontratación	Subcontratista	96 días	27/05/2020	07/10/2020	https://www.58.com https://www.ganji.com	Físico	Certificaciones mensuales	RMB	Calidad y servicio postventa (40%) Precio de oferta (30%) Magnitud y valoración (20%) Plazo de entrega (10%)
5	Equipamiento	Compras	Proveedor	55 días	07/09/2020	20/11/2020	https://www.taobao.com https://www.jd.com	Virtual	Pago total al hacer orden de compra	RMB	Calidad y servicio postventa (40%) Precio de oferta (30%) Magnitud y valoración (20%) Plazo de entrega (10%)
6	Muebles	Compras	Proveedor	55 días	07/09/2020	20/11/2020	https://www.taobao.com https://www.jd.com	Virtual	Pago total al hacer orden de compra	RMB	
7	Materiales del Piso	Compras	Proveedor	55 días	07/09/2020	20/11/2020	https://www.taobao.com https://www.jd.com	Virtual	Pago total al hacer orden de compra	RMB	
8	Bibliografía	Compras	Proveedor	55 días	07/09/2020	20/11/2020	https://www.taobao.com https://www.dangdang.com https://www.amazon.com	Virtual	Pago total al hacer orden de compra	RMB USD	
9	Regalos de Recuerdo	Compras	Proveedor	5 días	04/11/2020	10/11/2020	https://www.taobao.com https://www.jd.com	Virtual	Pago total al hacer orden de compra	RMB	
10	Salón de Inauguración	Alquiler	Propietario	9 días	04/11/2020	16/11/2020	https://www.fang.com	Físico	Pago total al hacer orden de compra	RMB	Condiciones del salón (40%) Precio de alquiler (30%) Localidad (20%) Servicios adicionales (10%)

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XI - LÍNEA BASE DEL ALCANCE

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. ENUNCIADO DEL ALCANCE

1.1 Objetivo del Documento

Este documento tiene como propósito describir la totalidad del alcance del proyecto "Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales en Harbin". Asimismo, se detalla una serie de aspectos relevantes que contribuirán a comprender todo el trabajo requerido a ejecutar para el cumplimiento del proyecto.

1.2 Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en abrir una escuela lucrativa de idiomas occidentales - "NEW VIEW Western Language School" - en el barrio Nangang de Harbin, con una duración total de 9 meses hasta el fin del año 2020. En esta escuela se ofrecen clases grupales y particulares del español, portugués, italiano, alemán, francés e inglés clasificadas por niveles de los alumnos. Debido al capital limitado, se han planteado 3 alternativas de configuración para la escuela de magnitud media-pequeña. Conforme al resultado de la evaluación de estas distintas propuestas, la escuela será del orden de 250 m³ con 200 alumnos, 10 docentes y 5 personales.

Este mismo proyecto incluye desde la definición, preparación hasta la inauguración de la escuela. Una vez que finalice el proyecto, se pondrá en marcha esta escuela al inicio del año 2021, comenzando el ciclo de clases con toda disponibilidad de las condiciones requeridas.

Independientemente de la contratación de servicio, el cliente del proyecto pagará mensualmente los presupuestos del proyecto, los cuales se estiman aproximadamente de 100,000 USD. El equipo encargado del proyecto deberá completar la totalidad de los trabajos necesarios para entregar el proyecto en tiempo y forma al cliente y obtener su aceptación formal.

1.3 Descripción del Alcance

1.3.1 Inclusión

En base de los requerimientos explícitos e implícitos de las partes involucradas de la escuela y condiciones actuales de Harbin, se detallan a continuación una serie de aspectos que abarca la Apertura de la escuela de idiomas occidentales:

- **Investigación y selección de la localidad**

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

Al inicio del proyecto, se realizarán las investigaciones necesarias con el propósito de seleccionar localidad de la escuela en el barrio Nangang. Una vez seleccionada la misma, se debe presentar al sponsor y al cliente para su aprobación. En cuanto a la ubicación de la escuela:

- Será fundada en un piso de edificio de oficinas
- Se encontrará la Comunidad Universitaria y los colegios en una distancia menor a 5km.
- Se encontrará las líneas de autobús y metro dentro de 1km.

■ Alquiler y decoración del local

Una vez que se apruebe la localidad por el sponsor y el cliente, se procederá a los trabajos de alquiler y decoración de la escuela en dicha localidad definida teniendo en cuenta las siguientes consideraciones preliminares:

- El tamaño de la escuela será del orden de 250 m³.
- La escuela tendrá 3 aulas públicas, 3 aulas privadas, 1 aula audiovisual, 1 sala de reunión, 1 salón y 3 sanitarios.
- El contrato del alquiler tendrá una duración 3 años.

■ Solicitud de licencias

Cuando se encuentra alquilado el local y acordado con unos docentes inicialmente, se realizarán todos los procesos de solicitud de las licencias necesarias para la habilitación de la escuela con la expedición de la totalidad de las mismas, las cuales de manera secuencial consisten en:

- Permiso escolar de la escuela
- Patente comercial de la escuela

■ Adquisición y disposición de elementos esenciales

Se realizarán las compras de los elementos esenciales de la escuela, los cuales incluyen equipamiento, muebles, materiales y bibliografía. Cuando se encuentra terminada la decoración de la escuela, se procederá a la disposición de los elementos disponibles. De momento se contemplan los siguientes elementos:

- Equipamiento: 9 aire-acondicionados, 2 ordenadores, 1 juego de proyector, 1 televisión, 2 equipos de sonido, 1 impresora
- Muebles: 30 escritorios, 30 sillas, 8 juegos de pizarrón, 1 mesa de reunión, 1 estante, 1 sofá
- Materiales: utensilios de muebles, papelería y vajilla

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

- Bibliografía: En función de lo propuesto por los profesores contratados

■ Publicidad

Se realizarán actividades de publicidad en las universidades y calles más animadas, fuera de los colegios y por internet en fin de facilitar la incorporación de docentes y alumnos utilizando carteles, folletos y anuncios digitales, Las publicidades se contendrán las siguientes informaciones:

- Información de la escuela
- Información de incorporación de docentes y alumnos

■ Incorporación de docentes y alumnos

Se realizarán todos los trabajos necesarios para la incorporación de docentes y alumnos. Para ello, se consideran las siguientes etapas:

Docentes:

- Búsqueda de docentes,
- Entrevista con los postulantes
- Registro de información
- Evaluación y selección
- Firma de contratos

Alumnos:

- Búsqueda de alumnos
- Entrevista con los postulantes y/o sus padres
- Registro de información
- Evaluación y asignación
- Inscripción de los mismos

■ Cronograma de Clases

Una vez que se encuentren incorporados los docentes y alumnos planificados, se realizarán los trabajos necesarios para elaborar un cronograma de clases, el cual se presentará al sponsor para su revisión y aprobación. Se consideran los siguientes trabajos:

- Análisis de Datos
- Borrador Preliminar
- Presentación
- Revisión y Actualización
- Versión Final

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

■ **Inauguración**

Se organizará una ceremonia de inauguración de la escuela reuniendo el cliente (dueño y presidente de la escuela), sponsor, equipo del proyecto, docentes y alumnos (con sus padres) en un salón de reunión alquilado. Esta ceremonia contendrá las siguientes actividades:

- Presentación de la escuela y personal
- Charla de consultas
- Regalos de recuerdo

■ **Gestión del Proyecto**

Se realizará una serie de procesos y tareas correspondientes para la propia gestión del proyecto durante todo el ciclo de vida del mismo, con lo cual se espera incrementar la efectividad y eficiencia del trabajo y garantizar el cumplimiento del proyecto. Los procesos mencionados se agrupan en 5 etapas:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

1.3.2 Exclusión

ID	DESCRIPCIÓN
1	Estudio del mercado educacional de idiomas en Harbin
2	Puesta en marcha de la escuela
3	Incorporación de personal funcional
4	Página web oficial de la escuela
5	Sistema de administración y plataformas educativas
6	Establecimiento de reglamento de la escuela

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1.4 Entregables

Se considera dos tipos de entregables, externos e internos. Los entregables externos son los que se presentan al cliente, y los internos son para la empresa.

En cuanto a los entregables externos, los finales son los que se quedan a la mano del cliente, y los intermedios son los entregables que se producen a fin de obtener los entregables finales. Sin embargo, ambos entregables mencionados requieren de la aprobación y validación del cliente.

ENTREGABLES EXTERNOS	
Finales	
1	Localidad Seleccionada
2	Piso Alquilado y Decorado
3	Licencias de la Escuela (Permiso Escolar - Patente Comercial)
4	Equipamiento, Muebles, Materiales y Bibliografía en Disposición
5	Docentes y Alumnos Incorporados
6	Cronograma de Clases
7	Ceremonia de Inauguración
8	Contratos y Documentación
9	Reportes Mensuales
Intermedios	
10	Carteles, Folletos y Anuncios Digitales
11	Regalos de Inauguración
ENTREGABLES INTERNOS	
1	Documentación de Gestión del Proyecto
2	Reportes Mensuales y Minutas
3	Lecciones Aprendidas

1.5 Criterios de Aceptación del Alcance

- Abrir una escuela de 6 idiomas occidentales en el local aprobado del barrio Nangang con un desvío de tamaño menor a 5%.
- Lograr los alumnos y docentes de cada materia con un desvío de cantidad menor a 10% respecto al plan de cursos.
- Obtener la totalidad de las licencias de la escuela de acuerdo con los regímenes municipales.

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1.6 Supuestos

Se consideran los siguientes supuestos que están asociados a la gestión del alcance del proyecto:

- El piso de la escuela será alquilado sin amueblar con un plazo de 3 años acerca del centro universitario.
- Se tercerizará todo el trabajo de decoración a una empresa subcontratista.
- Los proveedores de elementos ofrecerán servicios a domicilio y de instalación.
- Las universidades permitirán la repartición de publicidad dentro del campus, pero los colegios no.
- No se tercerizará el trabajo de solicitar las licencias requeridas para la apertura de la escuela.
- Se priorizará la contratación de los docentes residentes en Harbin.
- Se mantendrán las mismas condiciones de contrato con los docentes de Harbin y de las otras ciudades.
- Los docentes a incorporar darán clases en chino y fuera del horario laboral. (lunes a viernes: 18hs-23hs; sábado y domingo: 8hs-23hs)

1.7 Restricciones

Se consideran las siguientes restricciones que pueden generar impactos en la gestión del alcance del proyecto:

- Para la solicitud de licencias existen unos regímenes sobre el local y personal y se requieren certificados de los mismos.
- Durante los periodos de vacaciones no se ubican los profesionales ni alumnos en los colegios y universidades.
- Se encuentran pocas facultades de idiomas en Harbin donde se ha establecido la especialidad de portugués e italiano.
- Existe escasez de recursos bibliográficos específicos en algunos idiomas en China.
- Se encuentran escasas cantidades de profesionales de portugués e italiano en Harbin.

1.8 Riesgos

Se consideran los siguientes riesgos que pueden generar impactos en la gestión del alcance del proyecto, los cuales se detallan en el *Registro de Riesgos*:

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

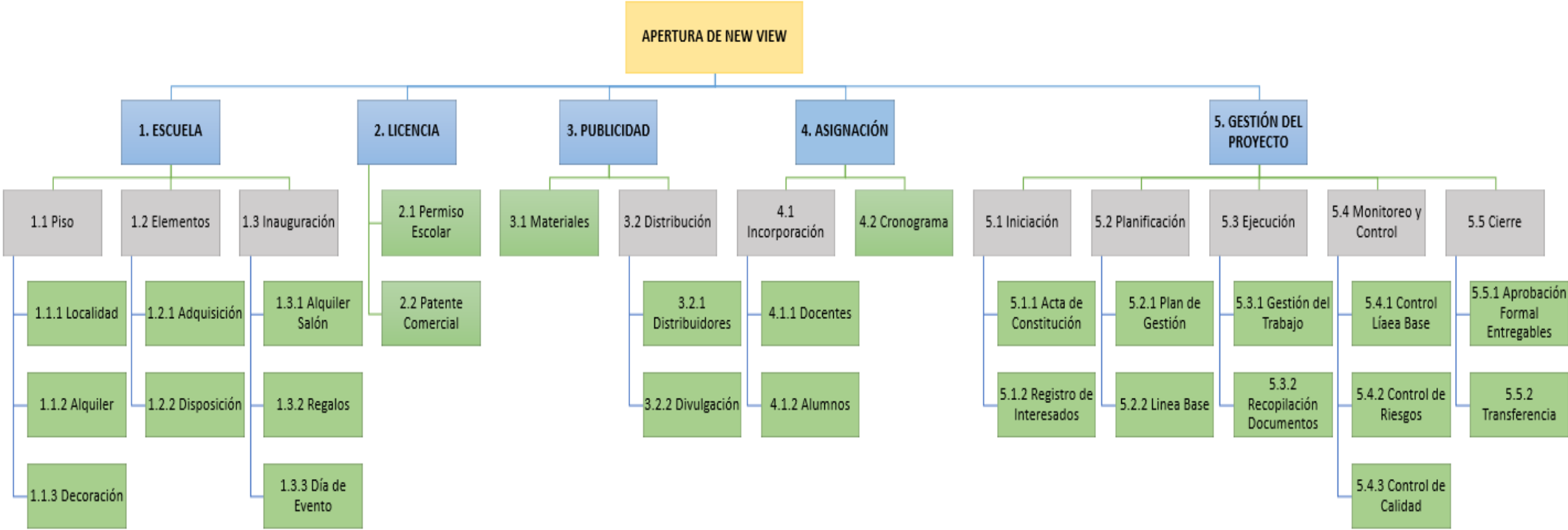
PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

- Las oficinas gubernamentales modifican algunos regímenes y requisitos relacionados a la Apertura de escuelas.
- Fracaso en lograr la incorporación de docentes requeridos para algunas materias en Harbin.
- En algunos campus no quedan puestos vacantes para las publicidades.
- No se encuentran algunas bibliografías específicas en China.
- Resultado y calidad no conforme a los requerimientos para los materiales de publicidad.
- Resultado y calidad no conformes a los requerimientos para la decoración de la escuela.
- Inexactitud, desactualización y error de información por el internet para las investigaciones.

ID	LBA-11.02
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

2. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (WBS)



ID	LBA-11.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3. DICCIONARIO DE LA WBS

3.1 Paquete de Trabajo 1 (WP 1)

DICCIONARIO DE WBS				
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Preparó	Revisó	Fecha	Descripción
V3	Wen Qi	Li San	28/06/2020	Conforme a LBS-12.02/LBC-13.03
NOMBRE DEL PROYECTO				
Apertura de una escuela de idiomas extranjeras occidentales – NEW VIEW				
CÓDIGO DEL WP		NOMBRE DEL WP		
1.1.1		Localidad de la escuela		
OBJETIVO DEL WP		Definir la localidad para abrir la escuela		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colección de información de las localidades ✓ Visita de las localidades inicialmente seleccionadas ✓ Evaluación y selección de la localidad más adecuada entre estas mismas ✓ Presentación y aprobación de la localidad seleccionada 		
RESPONSABLES		Coordinador, PM		
FECHAS PROGRAMADAS		Duración	Inicio	Fin
		24 días	06/04/2020	21/05/2020
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> ✓ La localidad deber estar dentro del barrio Nangang. ✓ La dimensión de la localidad debe ser del orden de 250 m³. 		
SUPUESTOS		Existe una gran cantidad de fuentes para seleccionar la localidad en el barrio Nangang.		
RESTRICCIONES		En abril la baja temperatura dificulta las actividades de visita de las localidades.		
RIESGOS		Inexactitud, desactualización y error de información por el Internet para la investigación de localidades.		
COSTOS		1,550.00 USD		
DEPENDENCIAS		Precedente		Subsecuente
		5.2.2 Presentación y aprobación de la Línea Base		1.1.2 Alquiler del piso

ID	LBA-11.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3.2 Paquete de Trabajo 2 (WP 2)

DICCIONARIO DE WBS				
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Preparó	Revisó	Fecha	Descripción
V3	Wen Qi	Li San	28/06/2020	Conforme a LBS-12.02/LBC-13.03
NOMBRE DEL PROYECTO				
Apertura de una escuela de idiomas extranjeras occidentales – NEW VIEW				
CÓDIGO DEL WP	NOMBRE DEL WP			
1.1.3	Decoración del piso			
OBJETIVO DEL WP	Contratar una compañía para decorar la escuela y garantizar el cumplimiento de su trabajo en tiempo y forma			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colección de la información de las compañías de decoración de la escuela ✓ Evaluación y selección de un subcontratista más adecuado entre estas compañías ✓ Negociación con el subcontratista y firma de contrato ✓ Supervisión cotidiana y aceptación su trabajo 			
RESPONSABLES	Coordinador, PM			
FECHAS PROGRAMADAS	Duración	Inicio	Fin	
	74 días	10/06/2020	21/09/2020	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo del subcontratista debe terminar acorde a la fecha prevista en el contrato. ✓ La calidad de decoración debe ser conforme a lo acordado en el contrato. 			
SUPUESTOS	Se tercerizará el trabajo de decoración			
RESTRICCIONES	El equipo del proyecto no cuenta con conocimiento específico de decoración.			
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posible atraso en la decoración de la escuela ✓ Resultado y calidad no conformes a los requerimientos planteados para la decoración de la escuela 			
COSTOS	13,000.00 USD			
DEPENDENCIAS	Precedente		Subsecuente	
	1.1.2 Alquiler del piso		1.2.1 Adquisición de los elementos	

ID	LBA-11.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3.3 Paquete de Trabajo 3 (WP 3)

DICCIONARIO DE WBS				
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Preparó	Revisó	Fecha	Descripción
V3	Wen Qi	Li San	28/06/2020	Conforme a LBS-12.02/LBC-13.03
NOMBRE DEL PROYECTO				
Apertura de una escuela de idiomas extranjeras occidentales – NEW VIEW				
CÓDIGO DEL WP		NOMBRE DEL WP		
1.2.1		Adquisición de elementos		
OBJETIVO DEL WP		Adquirir los elementos necesarios para poner en marcha la escuela		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar una lista de los elementos necesarios ✓ Colección de información de los proveedores potenciales de los elementos ✓ Evaluación y selección de los proveedores adecuados para distintos elementos ✓ Realizar la orden de compra de los elementos ✓ Recepción de los elementos reservados 		
RESPONSABLES		Comprador, PM		
FECHAS PROGRAMADAS		Duración	Inicio	Fin
		50 días	22/09/2020	30/11/2020
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		Es necesario conseguir la totalidad de los elementos planteados		
SUPUESTOS		Las compras se realizan por diversas plataformas de internet		
RESTRICCIONES		Escasez de recursos bibliográficos específicos en algunos idiomas en China		
RIESGOS		No se encuentran algunas bibliografías específicas en China		
COSTOS		20,780.00 USD		
DEPENDENCIAS		Precedente		Subsecuente - Simultáneo
		1.1.3 Decoración del piso		1.1.2 Disposición de los elementos

ID	LBA-11.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3.4 Paquete de Trabajo 4 (WP 4)

DICCIONARIO DE WBS				
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Preparó	Revisó	Fecha	Descripción
V3	Wen Qi	Li San	28/06/2020	Conforme a LBS-12.02/LBC-13.03
NOMBRE DEL PROYECTO				
Apertura de una escuela de idiomas extranjeras occidentales – NEW VIEW				
CÓDIGO DEL WP		NOMBRE DEL WP		
3.1		Materiales de publicidad		
OBJETIVO DEL WP		Obtener los materiales necesarios para realizar las actividades de publicidad		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colección de información de los proveedores potenciales de para producir carteles y folletos ✓ Evaluación y selección del proveedor más adecuado entre estos mismos ✓ Realizar la orden de compra de los materiales ✓ Recepción de los carteles y folletos 		
RESPONSABLES		Comprador, PM		
FECHAS PROGRAMADAS		Duración	Inicio	Fin
		21 días	10/06/2020	08/07/2020
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		Los materiales de carteles y folletos deben llegar en tiempo y forma		
SUPUESTOS		El proveedor es responsable del diseño de los carteles y folletos		
RESTRICCIONES		Los proveedores de carteles y folletos suelen ser empresas pequeñas lo cual implica una capacidad limitada de producción		
RIESGOS		Posible atraso en la provisión de los materiales de publicidades		
COSTOS		2,900.00 USD		
DEPENDENCIAS		Precedente		Subsecuente
		3.2.2 Alquiler del piso		3.2.2 Divulgación de las publicidades

ID	LBA-11.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3.5 Paquete de Trabajo 5 (WP 5)

DICCIONARIO DE WBS				
CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Preparó	Revisó	Fecha	Descripción
V3	Wen Qi	Li San	28/06/2020	Conforme a LBS-12.02/LBC-13.03
NOMBRE DEL PROYECTO				
Apertura de una escuela de idiomas extranjeras occidentales – NEW VIEW				
CÓDIGO DEL WP		NOMBRE DEL WP		
4.1.1		Incorporación de docentes		
OBJETIVO DEL WP		Conseguir los docentes adecuados y necesarios para poner en marcha la escuela		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto y entrevista con los docentes interesados en incorporar a la escuela ✓ Evaluación y selección de estos docentes potenciales ✓ Firma de contratos con los docentes seleccionados 		
RESPONSABLES		Coordinador, PM		
FECHAS PROGRAMADAS		Duración	Inicio	Fin
		111 días	10/06/2020	11/11/2020
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN		Los docentes deben tener los certificados profesionales de los idiomas correspondientes		
SUPUESTOS		<p>Las publicidades para incorporar docentes se realizan en Harbin</p> <p>La firma de contratos con los docentes seleccionados se realiza después de la expedición de licencias de la escuela</p>		
RESTRICCIONES		Escasez de recursos profesionales en idiomas en Harbin		
RIESGOS		No se logra en Harbin la cantidad de docentes requerida para algunas materias.		
COSTOS		7,700.00 USD		
DEPENDENCIAS		Precedente		Subsecuente
		1.1.2 Alquiler del piso		4.2 Cronograma de Clases

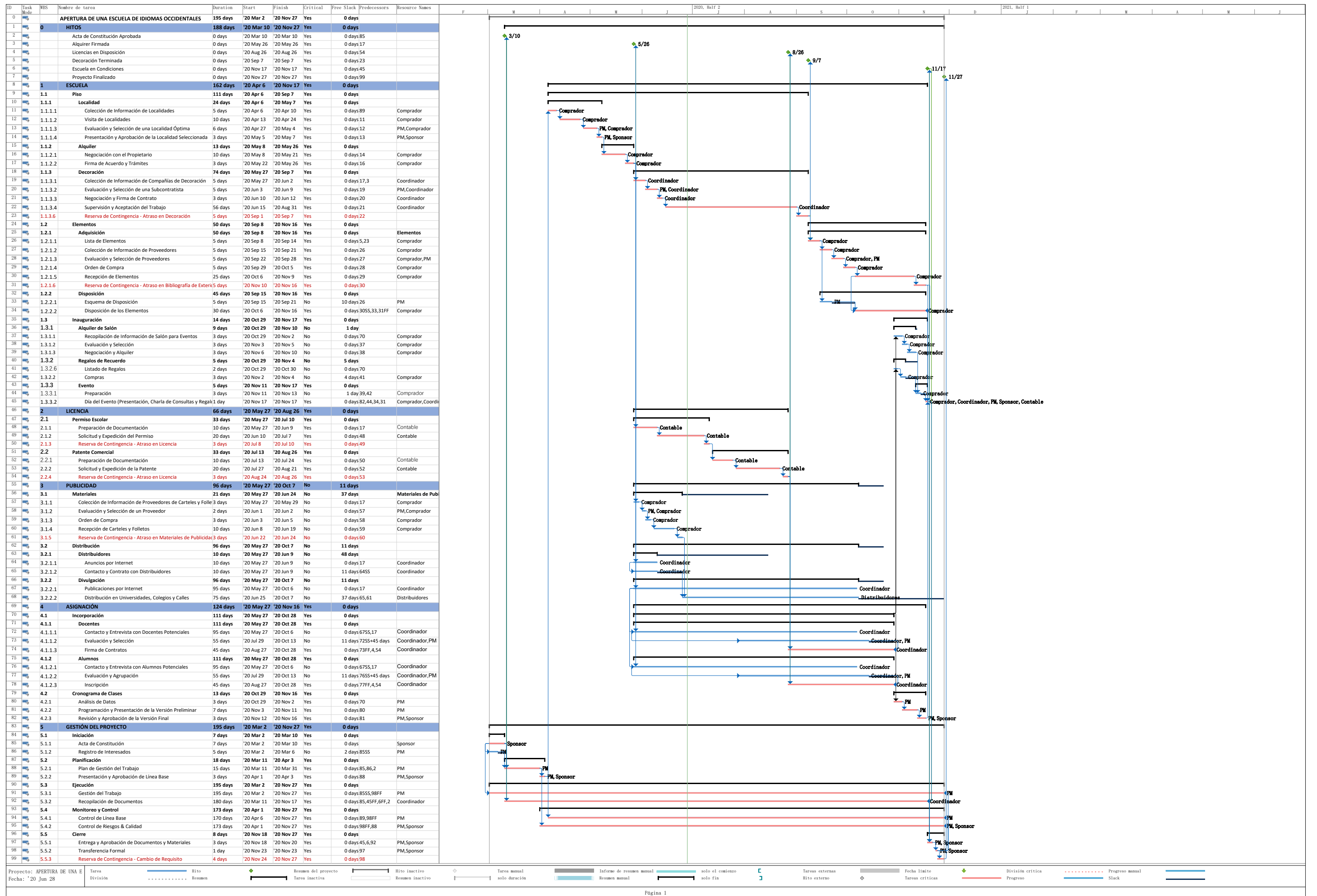
ID	LBS-12.02
Versión	V2
Fecha	03/05/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XII - LÍNEA BASE DEL CRONOGRAMA

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

1. Cronograma V1 (18/03/2020)



ID	LBC-13.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XIII - LÍNEA BASE DE COSTOS

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

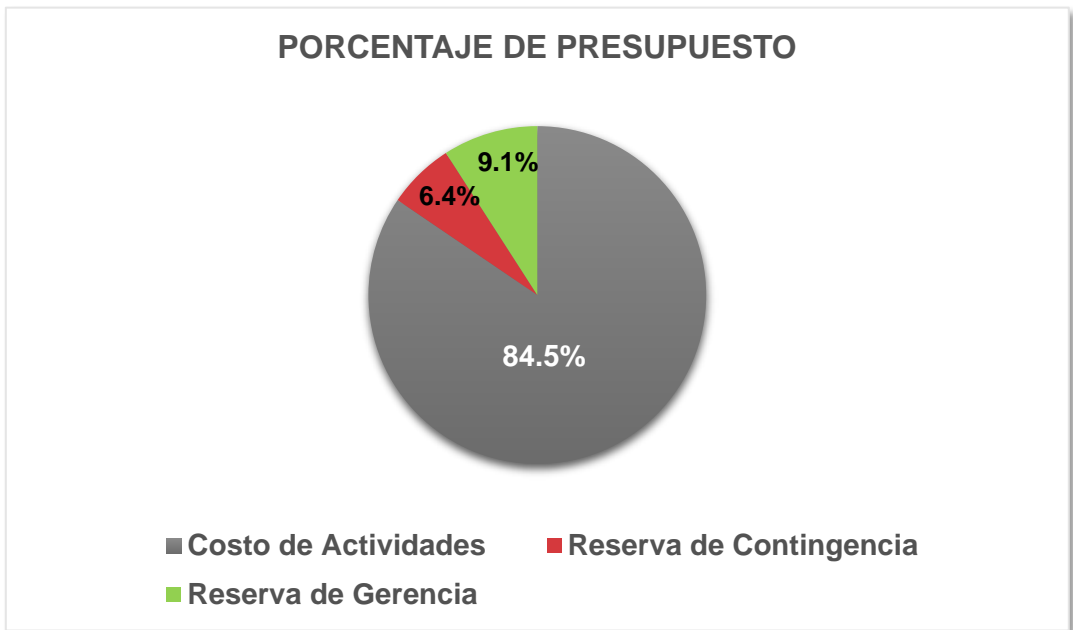
ID	LBC-13.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. PRESUPUESTO V1 (02/04/2020)

1.1 Resumen del Presupuesto

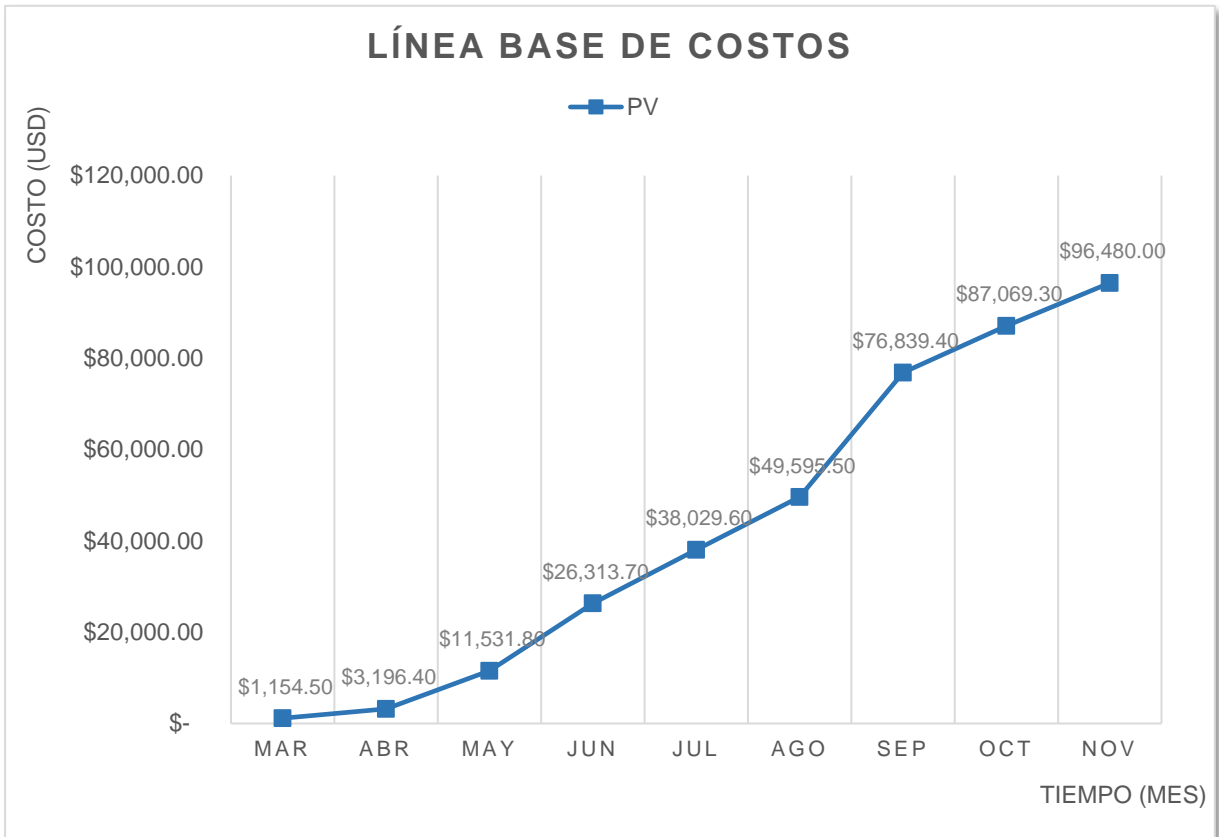
PRESUPUESTO	MONTO
Costo de Actividades	USD 89,680
Reserva de Contingencia	USD 6,800
LÍNEA BASE DE COSTOS	USD 96,480
Reserva de Gerencia	USD 9,648
PRESUPUESTO TOTAL	USD 106,128



ID	LBC-13.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1.3 Línea Base de Costos



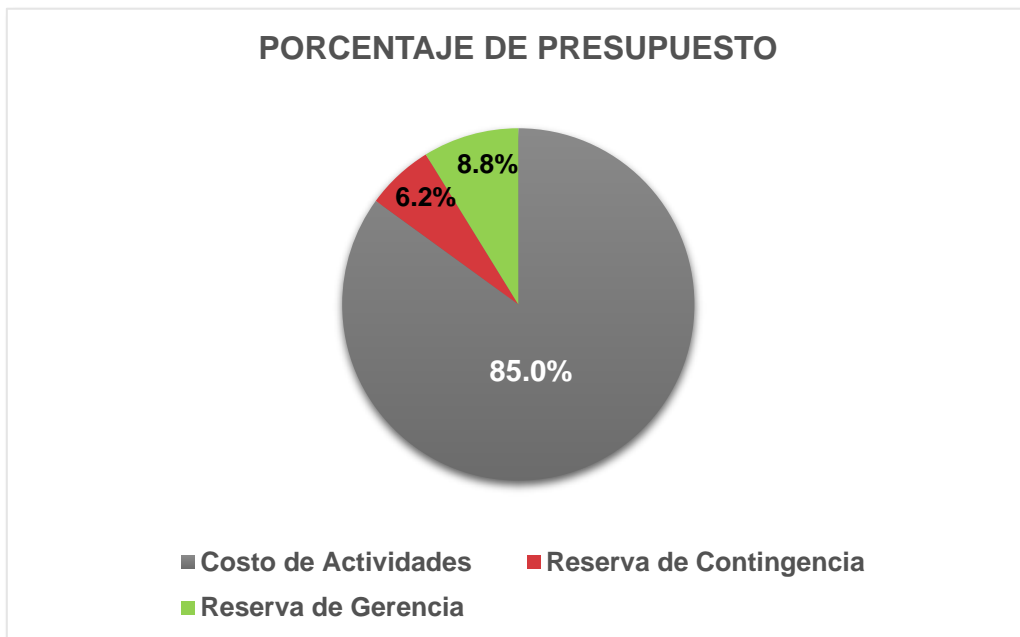
ID	LBC-13.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

2. PRESUPUESTO V2 (03/05/2020)

2.1 Resumen del Presupuesto

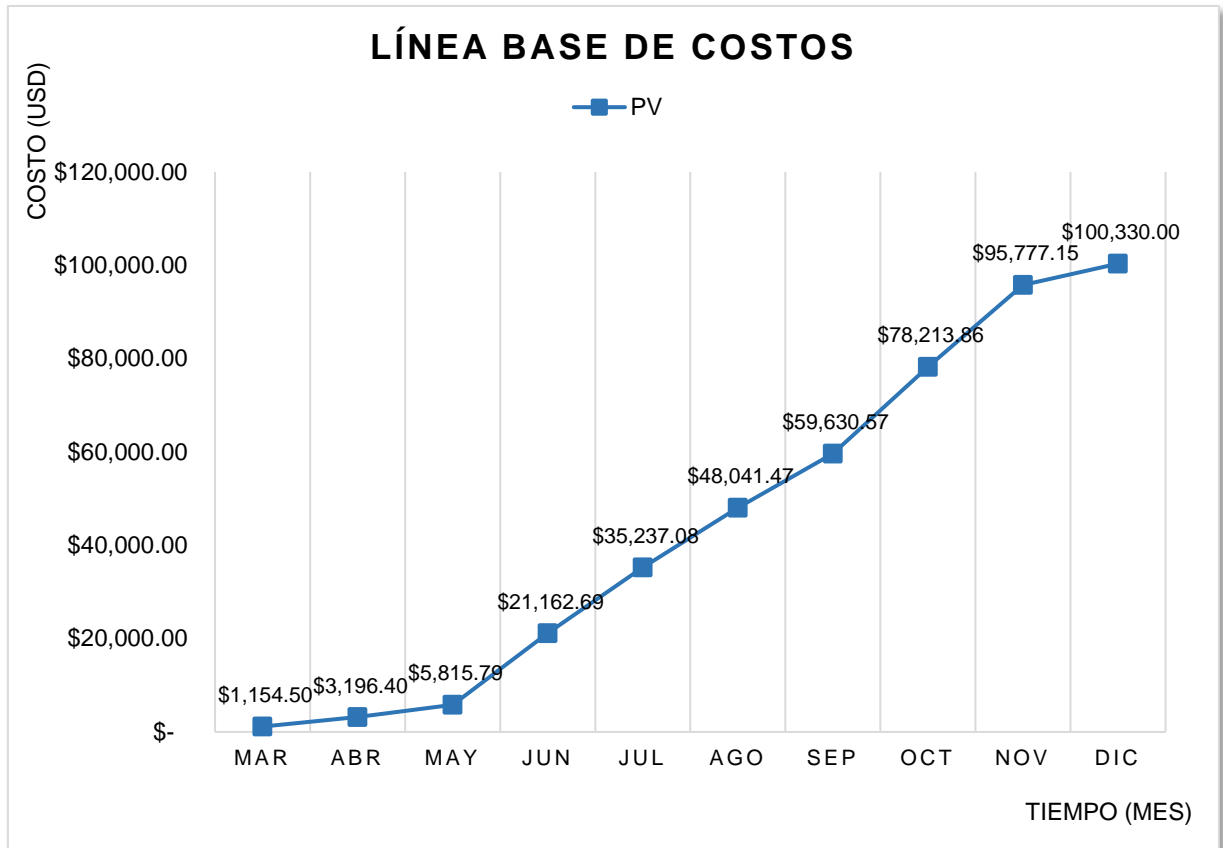
PRESUPUESTO	MONTO
Costo de Actividades	USD 93,530
Reserva de Contingencia	USD 6,800
LÍNEA BASE DE COSTOS	USD 100,330
Reserva de Gerencia	USD 9,648
PRESUPUESTO TOTAL	USD 109,978



ID	LBC-13.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

2.3 Línea Base de Costos



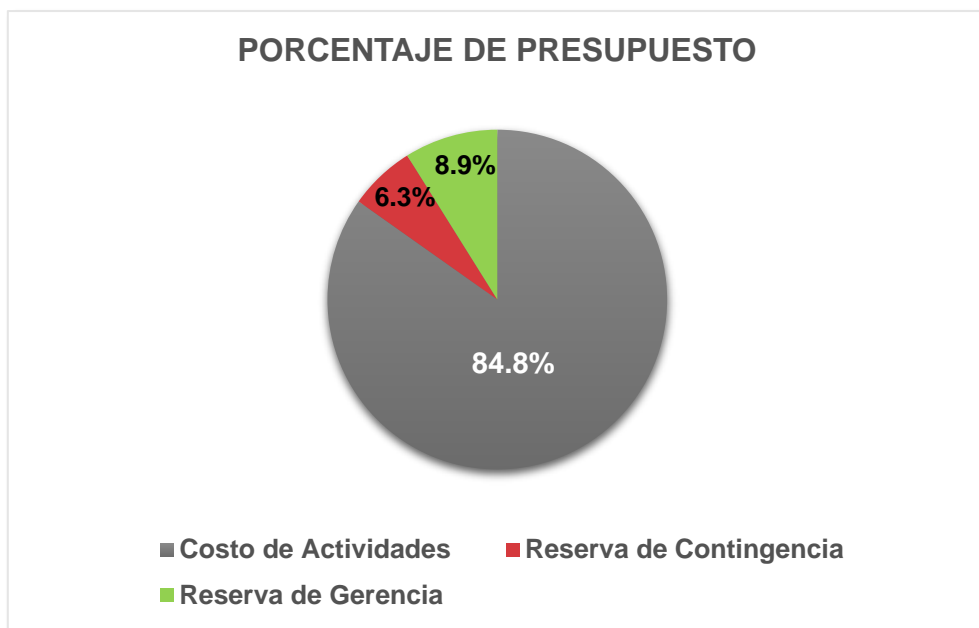
ID	LBC-13.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

3. PRESUPUESTO V3 (28/06/2020)

3.1 Resumen del Presupuesto

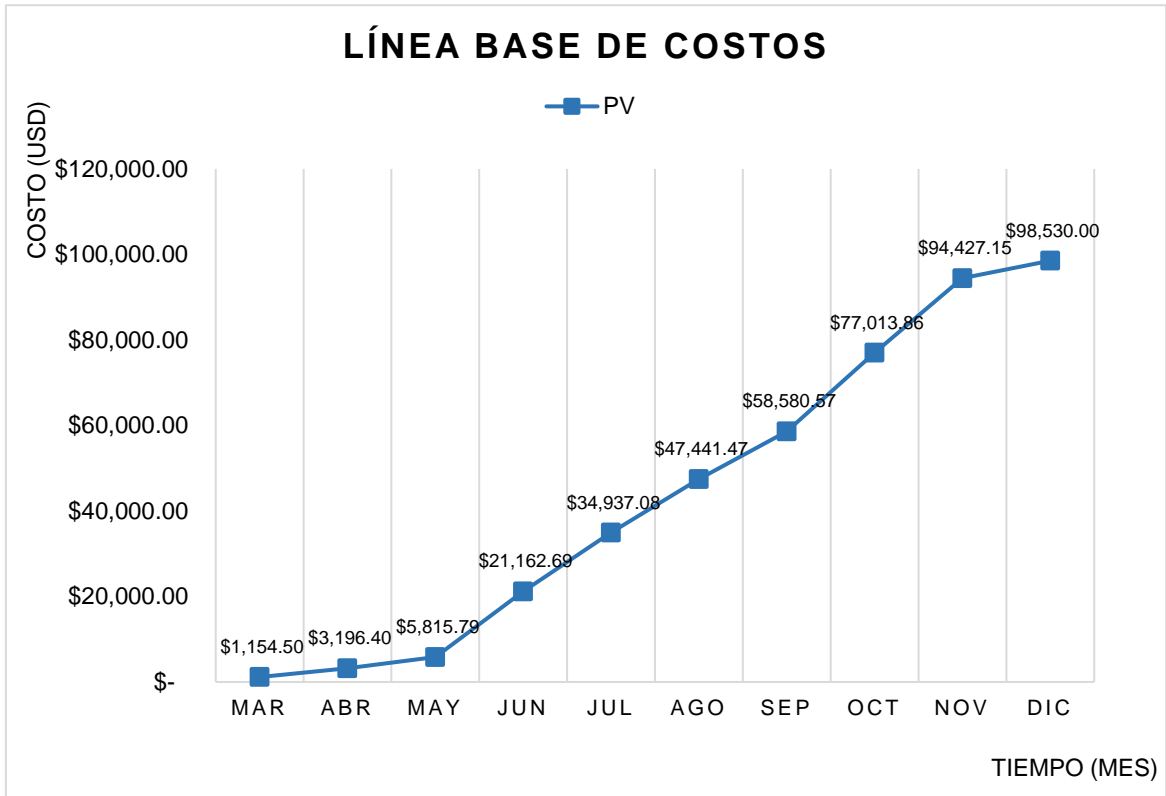
PRESUPUESTO	MONTO
Costo de Actividades	USD 91,730
Reserva de Contingencia	USD 6,800
LÍNEA BASE DE COSTOS	USD 98,530
Reserva de Gerencia	USD 9,648
PRESUPUESTO TOTAL	USD 108,178



ID	LBC-13.03
Versión	V3
Fecha	28/06/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

3.3 Línea Base de Costos



ID	RI-14.16
Versión	V16
Fecha	02/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XIV - REGISTRO DE ISSUES

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	RI-14.16
Versión	V16
Fecha	02/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

ID	FECHA	PRIORIDAD	ESTADO	ISSUES	IMPACTO	ÁREA IMPACTADO	MEDIDAS	RESPONSABLE	RESULTADO	FECHA DE CIERRE
I-01	20/04/2020	Alta	Cerrado	Debido a un rebrote en los nuevos contagios a mediados de abril en Harbin después de levantar el confinamiento por el COVID-19, el gobierno decidió volver a imponer las limitaciones de actividades hasta el 5 de mayo.	Las visitas de localidades tienen que suspenderse desde el 21 de abril y reanudarse desde el 5 de mayo, lo cual genera un atraso de 14 días en la línea base del cronograma ya que esta actividad se encuentra en el camino crítico.	Cronograma	Modificar la línea base del cronograma postergando 14 días desde 21/04/2020 con una duración adicional de 10 días y comprimir el cronograma usando el método crashing para recuperar estos 14 días de demora a fin de cumplir el proyecto a la fecha prevista.	PM	Se presentó y se rechazó solicitud de cambio para comprimir el cronograma debido a la restricción presupuestaria para agregar más recursos. Se presentó y se rechazó solicitud de cambio para modificar la línea base del cronograma postergando 14 días desde 24/04/2020 con una duración adicional de 10 días y plazo adicional de 14 días en todo el proyecto.	3/5/2020
I-02	23/06/2020	Alta	Cerrado	La Oficina de Educación modificó un requerimiento para solicitar el Permiso Escolar, que el alquiler para la escuela debe ser al menos 5 años continuos en un mismo lugar.	Este nuevo requerimiento conlleva a una modificación del contrato con el propietario, lo cual posibilita nuevas condiciones económicas de alquiler.	Alcance Costo	Negociar con el propietario buscando la oportunidad de descuento del alquiler extendiendo el plazo a 5 años y reemplazar la documentación para solicitar el Permiso Escolar.	Contable	Se presentó y se aprobó solicitud de cambio para negociar con el propietario. El propietario aceptó descontar 300 USD/mes del alquiler desde el julio de 2020 con condiciones de pagar una garantía de 2000 USD por año desde 2021, la cual se reembolsa un año después si el piso está considerado en buenas condiciones mediante la inspección anual. Se presentó y se aprobó solicitud de reducir 1800 USD en la línea base de costos.	27/06/2020
I-03	27/07/2020	Alta	Cerrado	Algunos colegios y universidades decidieron cerrar el campus durante las vacaciones de verano para disminuir el riesgo de contagios por COVID-19.	El cierre de campus impacta negativamente en las publicidades para incorporar los docente y alumnos.	Recursos Alcance	Trasladar las publicidades en dichos campus a los centros comerciales cercanos durante el cierre.	Coordinador	Se presentó y se aprobó solicitud de cambio para realizar las publicidades en unos centros comerciales.	29/07/2020
I-04	18/08/2020	Alta	Cerrado	A la fecha no se ha obtenido ningún docente del portugués, lo cual incide en un atraso en la incorporación de docentes.	Puede resultar en la demora en esta misma tarea incluso en todo el proyecto, o la materialización del riesgo identificado de fracaso en la incorporación de docentes requeridos, lo cual es una condición decisiva para el éxito del proyecto.	Cronograma Alcance	Aumentar 300 USD/mes para el salario de los docentes del portugués acorde a la última respuesta identificada a esta situación en el registro de riesgo: "6. En caso de poco incremento de docentes a partir de implementar las estrategias propuestas, aumentar el salario en un rango aceptado por el cliente."	PM	Se presentó y se aprobó solicitud de cambio para aumentar el salario. Se obtuvieron los docentes del portugués requeridos con las nuevas condiciones de salario.	27/10/2020

ID	RI-14.16
Versión	V16
Fecha	02/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

I-05	29/08/2020	Media	Cerrado	Un docente contratado de italiano solicitó modificar las condiciones de salario en el contrato o cancelar el mismo debido a que había recibido una oferta más alta.	Este pedido puede conducir una modificación en el proceso de incorporación de docentes	Alcance	Evaluar en primer lugar la posibilidad de reemplazarlo con un nuevo docente de italiano con un nivel parecido. En caso de una posibilidad baja, negociar con este docente sobre las condiciones de contrato.	Coordinador	Se reemplazó con un nuevo docente de italiano con el mismo salario previsto.	18/09/2020
I-06	25/9/2020	Media	Cerrado	Se recibió un reclamo de un alumno por la demora en atender sus consultas.	Es posible conducir un efecto negativo en cuanto a la fama de la escuela y al proceso de incorporación de alumnos.	Interesados Comunicación	Responder con todo detalle a sus consultas y comunicar periódicamente con este alumno y los demás.	Coordinador	Se logró la satisfacción de los alumnos por la actitud proactiva.	09/11/2020
I-07	16/10/2020	Alta	Cerrado	Un libro de portugués-chino está sin stock en todas las plataformas.	Es un libro necesario para el dictado de las clases.	Alcance	Negociar con los proveedores para un periodo más corto de reproducción. En caso de no lograrse el libro con la medida mencionada, negociar con los docentes y el cliente para un libro alternativo.	Comprador	Se logró la reproducción del libro en una editorial de Beijing dentro del plazo de adquisición.	25/11/2020
I-08	26/11/2020	Alta	Cerrado	Durante la prueba se produjo un fallo de hardware en uno de los ordenadores que se compraron de forma remota.	Impacta al uso futuro del ordenador después de la puesta de marcha de la escuela. Puede generar una demora de la entrega del reemplazo respecto al plazo de adquisición de elementos establecido en el cronograma, antes del 4 de diciembre.	Calidad Tiempo	Reclamar al proveedor para resolver el tema y enviar un reemplazo nuevo con envío urgente en lugar de reparación.	Comprador	El proveedor aceptó enviar un nuevo ordenador y este mismo llegó a tiempo-	2/12/2020

ID	SC-15.06
Versión	V6
Fecha	20/08/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XV - SOLICITUD DE CAMBIO

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	SC-15.06
Versión	V6
Fecha	20/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. SOLICITUD DE CAMBIO 1 (SC-01)

SOLICITUD DE CAMBIO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW		
Nº REF.	SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD
SC-01	Wen Qi (PM)	21/04/2020
TIPO DE CAMBIO		
<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Recursos	
<input checked="" type="checkbox"/> Cronograma	<input type="checkbox"/> Requerimientos	
<input type="checkbox"/> Costos	<input type="checkbox"/> Entregables	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Otros	
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
Se solicita modificar la línea base del cronograma postergando el fin de la actividad "Visita de Localidades" con 14 días y comprimir el cronograma usando el método <i>crashing</i> para recuperar estos 14 días de demora a fin de cumplir el proyecto a la fecha prevista.		
MOTIVOS DEL CAMBIO		
Debido a un rebrote en los nuevos contagios a mediados de abril en Harbin después de levantar el confinamiento por el COVID-19, el gobierno decidió volver a imponer las limitaciones de actividades hasta el 5 de mayo.		
Las visitas de localidades tienen que suspenderse desde el 21 de abril y reanudarse desde el 5 de mayo, lo cual genera un atraso de 14 días en la línea base del cronograma ya que esta actividad se encuentra en el camino crítico.		
IMPACTOS DEL CAMBIO		
Recursos y costos adicionales Cambio en la línea base de costos		
RIESGOS		
-		
RECURSOS ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES	
5 distribuidores	5700 USD	
ESTADO		
<input type="checkbox"/> Aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Postergado		
OBSERVACIÓN / JUSTIFICACIÓN DE APROBACIÓN, RECHAZO O POSTERGACIÓN		
El aumento de recursos y costos por el uso del método <i>crashing</i> para recuperar el plazo no resulta aceptable por la restricción presupuestaria, el cual no coincide con la priorización de variables establecida en el Acta de Constitución: "Alcance > Costo > Tiempo".		
RECEPTOR		
Nombre	Firma	Fecha
Li San (Sponsor)		23/04/2020

ID	SC-15.06
Versión	V6
Fecha	20/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

2. SOLICITUD DE CAMBIO 2 (SC-02)

SOLICITUD DE CAMBIO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW		
Nº REF.	SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD
SC-02	Wen Qi (PM)	28/04/2020
TIPO DE CAMBIO		
<input type="checkbox"/> Alcance <input checked="" type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Requerimientos <input type="checkbox"/> Entregables <input type="checkbox"/> Otros		
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
Se solicita modificar la línea base del cronograma postergando el fin de la actividad "Visita de Localidades" y la fecha final del proyecto con 14 días.		
MOTIVOS DEL CAMBIO		
<p>Debido a un rebrote en los nuevos contagios a mediados de abril en Harbin después de levantar el confinamiento por el COVID-19, el gobierno decidió volver a imponer las limitaciones de actividades hasta el 5 de mayo.</p> <p>Las visitas de localidades tienen que suspenderse desde el 21 de abril y reanudarse desde el 5 de mayo, lo cual genera un atraso de 14 días en la línea base del cronograma ya que esta actividad se encuentra en el camino crítico.</p> <p>Se rechazó comprimir el cronograma debido a la restricción presupuestaria para agregar más recursos.</p>		
IMPACTOS DEL CAMBIO		
-		
RIESGOS		
-		
RECURSOS ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES	
-	3850 USD	
ESTADO		
<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Postergado		
OBSERVACIÓN / JUSTIFICACIÓN DE APROBACIÓN, RECHAZO O POSTERGACIÓN		
La fecha final del proyecto 30/12/2020 incluyendo la reserva de contingencia no impacta el objetivo de poner en marcha la escuela desde el inicio de 2021, y el aumento de costos resulta aceptable.		
RECEPTOR		
Nombre	Firma	Fecha
Li San (Sponsor)		30/04/2020
Zhang Ke (Cliente)		01/05/2020

ID	SC-15.06
Versión	V6
Fecha	20/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3. SOLICITUD DE CAMBIO 3 (SC-03)

SOLICITUD DE CAMBIO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW		
Nº REF.	SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD
SC-03	Zhou Yan (Contable)	03/06/2020
TIPO DE CAMBIO		
<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Requerimientos <input checked="" type="checkbox"/> Entregables <input type="checkbox"/> Otros		
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
Se solicita extender el contrato de alquiler a 5 años con el propietario del piso.		
MOTIVOS DEL CAMBIO		
La Oficina de Educación modificó un requerimiento para solicitar el Permiso Escolar, que el alquiler para la escuela debe ser al menos 5 años continuos en un mismo lugar.		
IMPACTOS DEL CAMBIO		
Posibles nuevas condiciones económicas de alquiler.		
RIESGOS		
-		
RECURSOS ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES	
-	-	
ESTADO		
<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Postergado		
OBSERVACIÓN / JUSTIFICACIÓN DE APROBACIÓN, RECHAZO O POSTERGACIÓN		
Negociar con el propietario buscando la oportunidad de descuento del alquiler extendiendo el plazo a 5 años.		
RECEPTOR		
Nombre	Firma	Fecha
Wen Qi (PM)		03/06/2020
Li San (Sponsor)		03/06/2020
Zhang Ke (Cliente)		04/06/2020

ID	SC-15.06
Versión	V6
Fecha	20/08/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

4. SOLICITUD DE CAMBIO 6 (SC-06)

SOLICITUD DE CAMBIO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW		
Nº REF.	SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD
SC-04	Wen Qi (PM)	06/06/2020
TIPO DE CAMBIO		
<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input checked="" type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Requerimientos <input type="checkbox"/> Entregables <input type="checkbox"/> Otros		
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
Se solicita modificar la línea base de costos reduciendo 300 USD/mes desde el julio, con una reducción total de 1800 USD.		
MOTIVOS DEL CAMBIO		
<p>La Oficina de Educación modificó un requerimiento para solicitar el Permiso Escolar, que el alquiler para la escuela debe ser al menos 5 años continuos en un mismo lugar.</p> <p>Se negoció con el propietario y este mismo aceptó descontar 300 USD/mes del alquiler desde el julio de 2020 con condiciones de pagar una garantía de 2000 USD por año desde 2021, la cual se reembolsa un año después si el piso está considerado en buenas condiciones mediante la inspección anual.</p>		
IMPACTOS DEL CAMBIO		
-		
RIESGOS		
-		
RECURSOS ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES	
-	-	
ESTADO		
<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Postergado		
OBSERVACIÓN / JUSTIFICACIÓN DE APROBACIÓN, RECHAZO O POSTERGACIÓN		
Es un ahorro no solo para el proyecto sino también para el cliente durante la operación de la escuela.		
RECEPTOR		
Nombre	Firma	Fecha
Li San (Sponsor)		07/06/2020

ID	SC-15.06
Versión	V6
Fecha	20/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5. SOLICITUD DE CAMBIO 5 (SC-05)

SOLICITUD DE CAMBIO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW		
Nº REF.	SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD
SC-05	Wang Min (Coordinador)	27/07/2020
TIPO DE CAMBIO		
<input checked="" type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Requerimientos <input type="checkbox"/> Entregables <input type="checkbox"/> Otros		
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
Se solicita trasladar las publicidades en algunos campus a los centros comerciales cercanos durante las vacaciones de verano.		
MOTIVOS DEL CAMBIO		
Algunos colegios y universidades decidieron cerrar el campus durante las vacaciones de verano para disminuir el riesgo de contagios por COVID-19.		
IMPACTOS DEL CAMBIO		
-		
RIESGOS		
Posible fracaso en la efectividad de la publicidad para incorporar docentes y alumnos.		
RECURSOS ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES	
-	-	
ESTADO		
<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Postergado		
OBSERVACIÓN / JUSTIFICACIÓN DE APROBACIÓN, RECHAZO O POSTERGACIÓN		
Los centros comerciales cuentan con fuente suficiente de personas.		
RECEPTOR		
Nombre	Firma	Fecha
Wen Qi (PM)		28/07/2020
Li San (Sponsor)		29/07/2020

ID	SC-15.06
Versión	V6
Fecha	20/08/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

6. SOLICITUD DE CAMBIO 6 (SC-06)

SOLICITUD DE CAMBIO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW		
Nº REF.	SOLICITANTE	FECHA DE SOLICITUD
SC-06	Wang Min (Coordinador)	18/08/2020
TIPO DE CAMBIO		
<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Recursos	
<input type="checkbox"/> Cronograma	<input type="checkbox"/> Requerimientos	
<input type="checkbox"/> Costos	<input checked="" type="checkbox"/> Entregables	
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Otros	
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
<p>Aumentar 300 USD/mes para el salario de los docentes del portugués acorde a la última respuesta identificada a esta situación en el registro de riesgo:</p> <p>"6. En caso de poco incremento de docentes a partir de implementar las estrategias propuestas, aumentar el salario en un rango aceptado por el cliente."</p>		
MOTIVOS DEL CAMBIO		
A la fecha no se ha obtenido ningún docente del portugués, lo cual incide en un atraso en la incorporación de docentes.		
IMPACTOS DEL CAMBIO		
Aumento de costos durante el periodo de operación		
RIESGOS		
-		
RECURSOS ADICIONALES	COSTOS ADICIONALES	
-	-	
ESTADO		
<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Postergado		
OBSERVACIÓN / JUSTIFICACIÓN DE APROBACIÓN, RECHAZO O POSTERGACIÓN		
Lograr incorporar los docentes requeridos es una condición decisiva para el éxito del proyecto.		
RECEPTOR		
Nombre	Firma	Fecha
Wen Qi (PM)		18/08/2020
Li San (Sponsor)		19/08/2020
Zhang Ke (Cliente)		20/08/2020

ID	RR-16.12
Versión	V12
Fecha	17/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XVI - REGISTRO DE RIESGOS

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	RR-16.12
Versión	V12
Fecha	17/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					RIESGO SIN CONTROL				CONTROL				RIESGO RESIDUAL CON CONTROL				
ID	Categoría	Riesgo	Causa	Área de Impacto	P	I	P x I	Priorización	Estrategia	Respuestas	Reserva de Contingencia		Responsable	P	I	P x I	Priorización
											Cronograma	Presupuesto					
R1	Externo	Las oficinas gubernamentales modifican algunos regímenes y requisitos relacionados a la apertura de escuelas.	Nueva ideología en el gobierno	Alcance	0.05	0.4	0.02	Muy Bajo	Aceptar	Si se materializa, realizar adaptaciones correspondientes o reevaluar el proyecto	4 días	1000 USD	PM	0.05	0.4	0.02	Muy Bajo
R2	Comercial Externo	Fracaso en lograr la incorporación de docentes requeridos para algunas materias en Harbin. (Ver el documento <i>Análisis de Causas de Problemas</i>)	1. Escasez de recursos profesionales en idiomas en Harbin 2. Cobertura insuficiente de publicidades 3. Falta de madurez, experiencia y fama	Alcance	0.7	0.8	0.56	Muy Alto	Mitigar	1. Ampliar la divulgación de anuncios digitales a algunas ciudades más desarrolladas. 2. Agregar lugares físicos y plataformas virtuales para distribuir las publicidades. 3. Establecer enfoques para el destaque en el contenido de las publicidades a efectos de lograr atención e interés de los profesionales e innovar las formas de actividades de publicidad. 4. Fomentar la comunicación con los representantes de las universidades mejorando la presentación de la escuela. 5. Enfocar la realización de publicidad en el periodo de clases de las universidades y colegios. 6. En caso de poco incremento de docentes a partir de implementar las estrategias propuestas, aumentar el salario en un rango aceptado por el cliente. (Solicitud de Cambio)	-	3000 USD	PM Coordinador	0.5	0.2	0.1	Moderado
R3	Externo	En algunos campus no quedan puestos vacantes para las publicidades.	Capacidad limitada de puestos en los campus	Alcance	0.3	0.4	0.12	Moderado	Mitigar	1. Realizar la negociación y reserva de puestos con los campus lo antes posible. 2. Analizar campus alternativos y otros lugares públicos potenciales para las publicidades.	-	900 USD	PM Coordinador	0.1	0.2	0.02	Muy Bajo
R4	Externo	Las licencias de la escuela no se encuentran expedidas al momento de incorporación contractual de docentes y alumnos.	1. Falta de seguimiento y comunicación 2. Problemática en los procesos de trámites	Cronograma	0.5	0.2	0.1	Moderado	Mitigar	Seguimiento constante al proceso de trámites y una comunicación proactiva con las oficinas del gobierno.	6 días (3 días para cada licencia)	300 USD	PM Contable	0.1	0.2	0.02	Muy Bajo

ID	RR-16.12
Versión	V12
Fecha	17/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

R5	Externo	No se encuentran algunas bibliografías específicas en China.	Escasez de recursos bibliográficos específicos en algunos idiomas en China	Alcance Cronograma Costo	0.7	0.4	0.28	Alto	Mitigar	Realizar las compras de algunas bibliografías desde países extranjeros por internet.	5 días	600 USD	PM Comprador	0.7	0.05	0.035	Bajo
R6	Externo	Resultado y calidad no conforme a los requerimientos para los materiales de publicidad.	1. Claridad insuficiente al establecer los requerimientos. 2. Competencia insuficiente del proveedor. 3. Tiempo insuficiente para cumplir el trabajo	Alcance Calidad	0.5	0.2	0.1	Moderado	Mitigar	1. Garantizar la claridad al establecer los requerimientos. 2. Realizar una verificación de muestra antes de la producción masiva. 3. Contemplar la competencia en los criterios de evaluación de los proveedores potenciales.	-	-	PM Comprador	0.1	0.2	0.02	Muy Bajo
R7	Externo	Posible atraso en la provisión de los materiales de publicidad.	1. Ineficiencia o retrabajo de las inconformidades del proveedor. 2. Prioridad en otros trabajos definida por el proveedor.	Cronograma	0.3	0.4	0.12	Moderado	Mitigar	1. Contemplar la eficiencia de trabajo en los criterios de evaluación de los proveedores potenciales. 2. Realizar un seguimiento constante y comunicación proactiva con el proveedor para entregas puntuales.	3 días	400 USD	PM Comprador	0.1	0.4	0.04	Bajo
R8	Externo	Resultado y calidad no conforme a los requerimientos para la decoración de la escuela.	1. Claridad insuficiente al establecer los requerimientos. 2. Competencia insuficiente del contratista. 3. Tiempo insuficiente para cumplir el trabajo	Alcance Calidad	0.5	0.2	0.1	Moderado	Mitigar	1. Garantizar la claridad al establecer los requerimientos. 2. Realizar supervisión cotidiana y mantener una comunicación inmediata con el contratista 3. Contemplar la competencia en los criterios de evaluación de los proveedores potenciales.	-	-	PM Coordinador	0.3	0.2	0.06	Bajo
R9	Externo	Posible atraso en la decoración de la escuela.	Ineficiencia o retrabajo de las inconformidades del contratista	Cronograma	0.3	0.4	0.12	Moderado	Mitigar	1. Contemplar la eficiencia de trabajo en los criterios de evaluación de los contratistas potenciales. 2. Realizar un seguimiento constante del avance de trabajo y comunicación proactiva con el contratista para entregas puntuales.	5 días	600 USD	PM Coordinador	0.1	0.2	0.02	Muy Bajo
R10	Gestión	Conflictos y asineria en el equipo del proyecto.	1. Falta de conocimiento mutuo entre los miembros 2. Falta de antecedentes de cooperación entre los miembros	Comunicación	0.5	0.4	0.2	Alto	Evitar	Mantener una comunicación proactiva y efectiva entre los miembros del equipo.	-	-	PM	0.05	0.1	0.005	Nulo
R11	Técnico	Inexactitud, desactualización y error de información por el internet para las investigaciones.	Características inevitables de los recursos virtuales por el internet	Alcance Calidad	0.9	0.4	0.36	Muy Alto	Evitar	Verificación exhaustiva de las informaciones obtenidas por el internet.	-	-	PM Comprador Coordinador	0.05	0.1	0.005	Nulo

ID	AP-17.01
Versión	V1
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XVII - ANÁLISIS DE CAUSAS DE PROBLEMAS

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	AP-17.01
Versión	V1
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

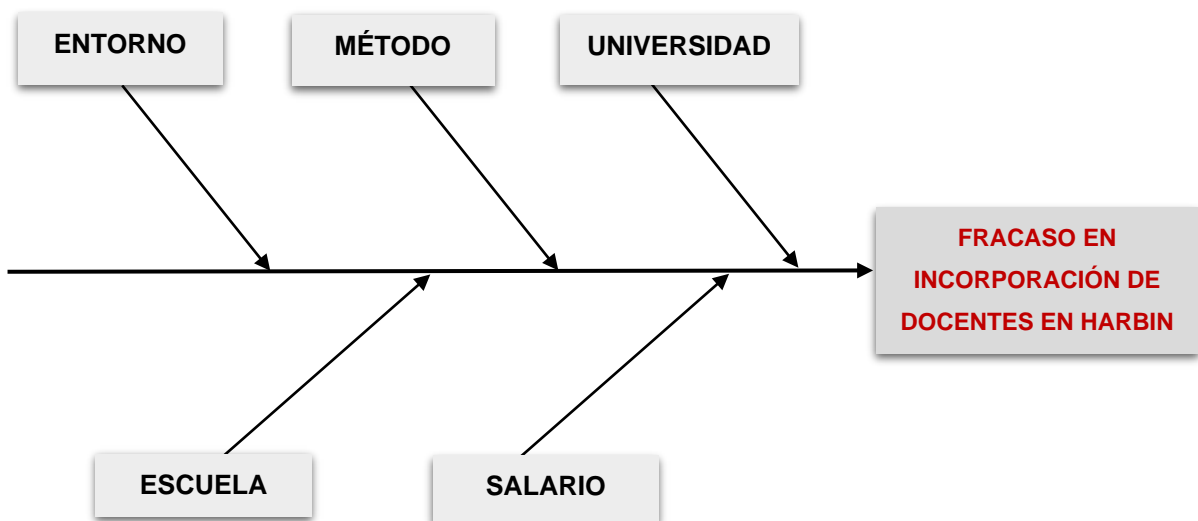
1. PROBLEMA ADELANTADO (RIESGO IDENTIFICADO)

Se prevé un alto nivel de posibilidad e impacto de fracaso en lograr la incorporación de docentes requeridos para algunas materias en Harbin, lo cual es una condición decisiva para el éxito del proyecto. (Ver detalle en el documento *Registro de Riesgo*)

En este contexto, se propuso evitar dicha situación a través de analizar las causas potenciales y su raíz de este riesgo y plantear las estrategias pertinentes.

2. CAUSAS POTENCIALES

2.1 Factores de Causas



2.2 Análisis de Causa-Raíz

FACTOR	CAUSA RAÍZ
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pocos profesionales de idiomas occidentales en Harbin (Restricción) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pocas oportunidades y puestos de trabajo de idiomas occidentales <ul style="list-style-type: none"> • Baja nivel de internacionalización <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de desarrollo en industrias tradicionales ■ Saturación relativa de escuelas de idiomas occidentales con respecto a la cantidad de profesionales existentes en Harbin
Método	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribución de publicidades insuficiente <ul style="list-style-type: none"> ➤ Locales de distribución limitados a universidades y las calles más animadas <ul style="list-style-type: none"> • Falta de diversidad de los medios virtuales ■ Actividades de publicidades ineficaces

ID	AP-17.01
Versión	V1
Fecha	15/03/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca atención e interés a la publicidad <ul style="list-style-type: none"> • Contenido no atractivo <ul style="list-style-type: none"> - Falta de destaque estratégico e innovación
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Colaboración pasiva de las universidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca confianza en la escuela <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y presentación no suficiente ■ Evacuación durante los periodos de vacaciones
Escuela	<ul style="list-style-type: none"> ■ Escuela recién fundada sin acumulación de reputación con poca experiencia. (Naturaleza inevitablemente desfavorable)
Salario	<ul style="list-style-type: none"> ■ Salario ofrecido fuera de las expectativas de los profesionales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuesto limitado ➤ Expectativas no congruentes al nivel de salario de Harbin

3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

FACTOR	ESTRATEGIA
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar la divulgación de anuncios digitales a algunas ciudades más desarrolladas.
Método	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agregar lugares físicos y plataformas virtuales para distribuir las publicidades. ✓ Establecer enfoques para el destaque en el contenido de las publicidades a efectos de lograr atención e interés de los profesionales e innovar las formas de actividades de publicidad.
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la comunicación con los representantes de las universidades mejorando la presentación de la escuela. ✓ Enfocar la realización de publicidad en el periodo el periodo de clases de las universidades.
Escuela	-
Salario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En caso de poco incremento de docentes a partir de implementar las estrategias propuestas, aumentar el salario en un rango aceptado por el cliente. (<i>Solicitud de Cambio</i>)

ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW





CAPÍTULO XVIII - INFORME DE AVANCE (31/08/2020)

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

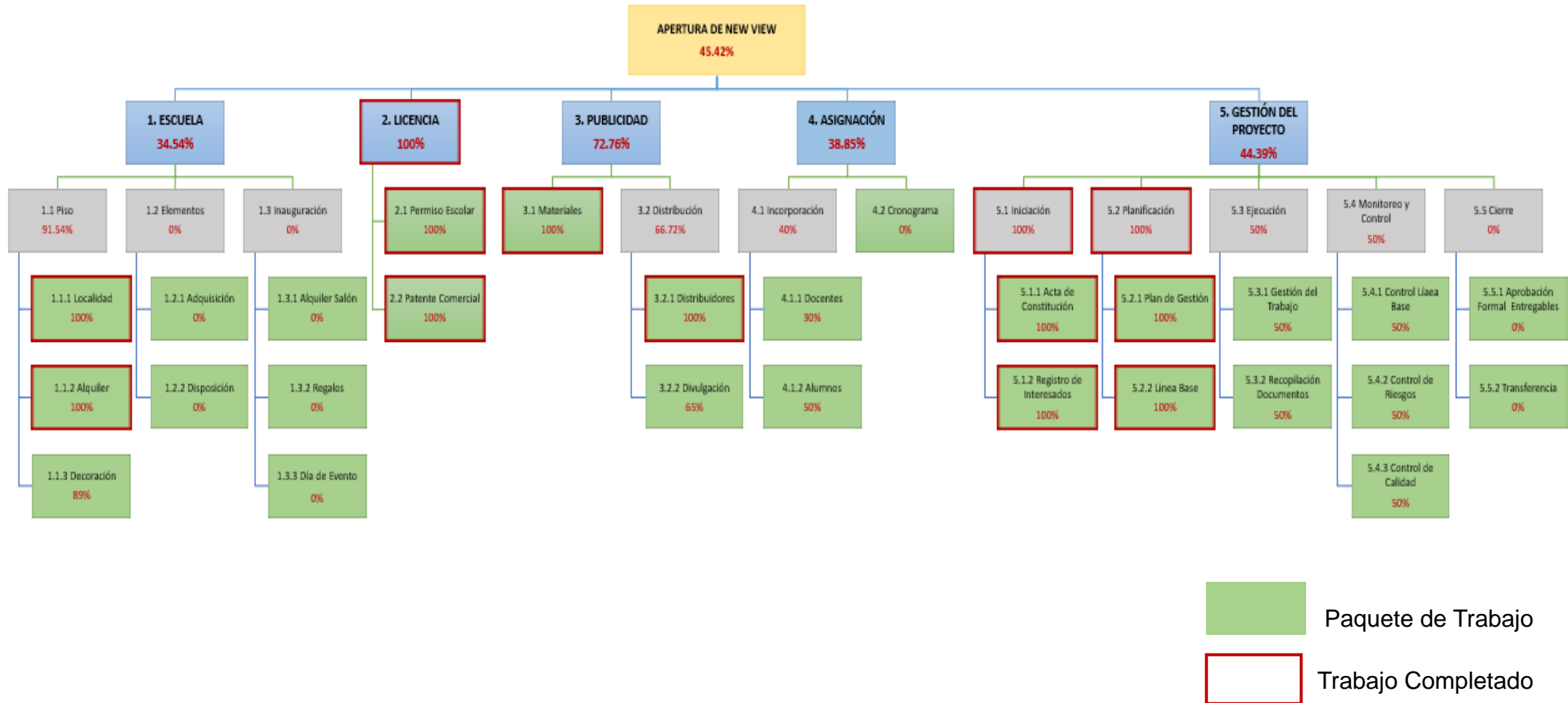
1. RESUMEN GENERAL

CÓDIGO		NOMBRE DEL PROYECTO				
AB-00729-NW		Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW				
ETAPA		DIRECTOR DEL PROYECTO		FECHA DE REPORTE		
En ejecución		Wen Qi		31/8/2020		
PLAZO INICIAL			PLAZO ACTUAL			
Duración	Inicio	Fin	Duración	Inicio	Fin	
195 días	02/03/2020	27/11/2020	205 días	02/03/2020	11/12/2020	
PRESUPUESTO INICIAL			PRESUPUESTO ACTUAL			
USD 106,128.00			USD 108,178.00			
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO						
Abrir una escuela lucrativa de 6 idiomas occidentales del orden de 250 m ³ en el barrio Nangang de Harbin con 200 alumnos, 10 docentes y 5 personales.						
ESTADO DEL PROYECTO						
GENERAL	Conforme a los objetivos del proyecto establecidos 					
ALCANCE	100% entregables validados de los realizados 					
PRESUPUESTO	+ 1,947.60 USD 					
CRONOGRAMA	+ 11 días en plazo (7 días laborales) 					
EVENTO	5 eventos totales (2 nuevos)					
CAMBIO	6 cambios totales (1 nuevo, aprobado)					
RIESGO	11 riesgos totales (7 abiertos, 2 materializados)					
AVANCE FÍSICO			AVANCE PRESUPUESTARIO			
45.12%			47.09%			
VALORES						
Valor Planificado (PV)		Valor Ganado (EV)		Costo Real (AC)		
USD 47,441.47		USD 44,453.00		USD 46,400.60		
VARIACIÓN			ÍNDICE			
Cronograma (SV)		Costo (CV)	Cronograma (SPI)		Costo (CPI)	
USD -2,988.47		USD -1,947.60	0.94		0.96	
PRONÓSTICO						
BAC		EAC		ETC		VAC
USD 98,530.00		USD 102,846.85		USD 56,446.25		USD -4,316.85
Duración Planificada		Duración Proyectada		Desvío en Duración		
205 días		219 días		-14 días		

ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

2. AVANCE DEL PROYECTO



ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

4. SEGUIMIENTO DE PAQUETE DE TRABAJO

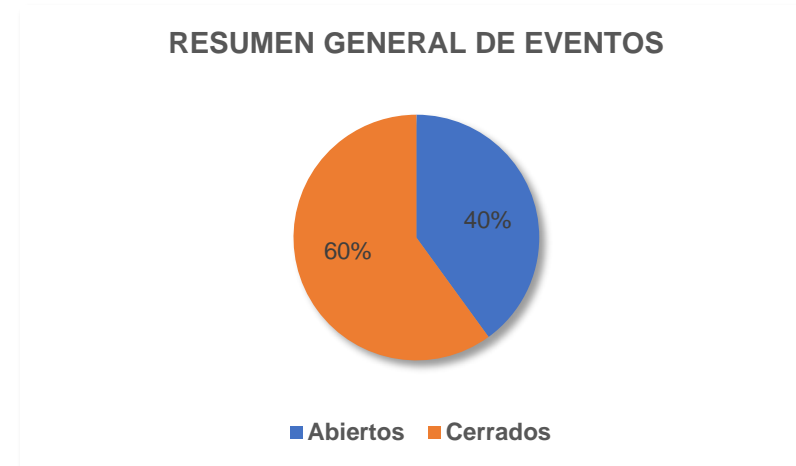
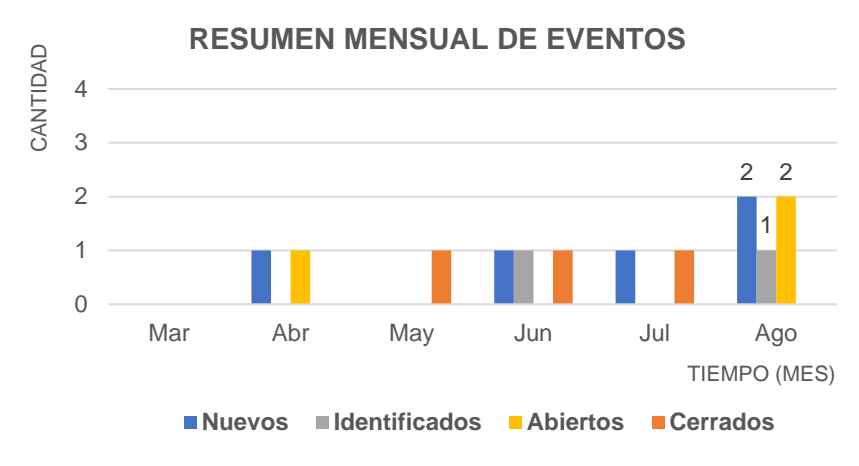
ID	WBS	PAQUETE DE TRABAJO FINALIZADO	CAMINO CRÍTICO	ALCANCE	COSTO	TIEMPO
1	1.1.1	Localidad	Sí	●	●	●
2	1.1.2	Alquiler	Sí	●	●	●
3	2.1	Permiso Escolar	Sí	●	●	●
4	2.2	Patente Comercial	Sí	●	●	●
5	3.1	Materiales de Publicidad	No	●	●	●
6	3.2.1	Distribuidores de Publicidad	No	●	●	●
7	5.1.1	Acta de Constitución	Sí	●	●	●
8	5.1.2	Registro de Interesados	No	●	●	●
9	5.2.1	Plan de Gestión	Sí	●	●	●
10	5.2.2	Línea Base	Sí	●	●	●
ID	WBS	PAQUETE DE TRABAJO EN EJECUCIÓN	CAMINO CRÍTICO	ALCANCE	COSTO	TIEMPO
1	1.1.3	Decoración (89%)	Sí	●	●	●
2	3.2.2	Divulgación de Publicidad (65%)	No	●	●	●
3	4.1.1	Incorporación de Docentes (30%)	Sí	●	●	●
4	4.1.2	Incorporación de Alumnos (50%)	Sí	●	●	●
5	5.3.1	Gestión del Trabajo (50%)	Sí	●	●	●
6	5.3.2	Recopilación de Documentos (50%)	Sí	●	●	●
7	5.4.1	Control de Línea Base (50%)	Sí	●	●	●
8	5.4.2	Control de Riesgos (50%)	Sí	●	●	●
9	5.4.3	Control de Calidad (50%)	Sí	●	●	●
ID	WBS	PAQUETE DE TRABAJO A INICIAR	CAMINO CRÍTICO	INICIO		
1	1.2.1	Adquisición de Elementos	Sí	21/09/2020		
2	1.2.2	Disposición de Elementos	Sí	28/09/2020		
3	1.3.1	Alquiler de Salón de Inauguración	No	18/11/2020		
4	1.3.2	Regalos de Inauguración	No	18/11/2020		
5	1.3.3	Día de Evento	Sí	01/12/2020		
6	4.2	Cronograma de Clases	Sí	18/11/2020		
7	5.5.1	Entrega y Aprobación de Entregables	Sí	08/12/2020		
8	5.5.2	Transferencia Formal	Sí	11/12/2020		

ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

5. SEGUIMIENTO DE EVENTOS

RESUMEN DE EVENTOS							
TOTAL		IDENTIFICADO		ABIERTO		CERRADO	
5		2		2		3	
Agosto	Pasado	Agosto	Pasado	Agosto	Pasado	Agosto	Pasado
2	3	1	1	2	0	0	3
EVENTOS ABIERTOS							
ID	DESCRIPCIÓN	FECHA	IMPACTO	MEDIDA	ESTADO	RESPONSABLE	
I-04	A la fecha no se ha obtenido ningún docente del portugués, lo cual incide en un atraso en la incorporación de docentes.	18/08/2020	Puede resultar en la demora en esta misma tarea incluso en todo el proyecto, o la materialización del riesgo identificado de fracaso en la incorporación de docentes requeridos, lo cual es una condición decisiva para el éxito del proyecto.	Aumentar 300 USD/mes para el salario de los docentes del portugués acorde a la última respuesta identificada a esta situación en el registro de riesgo: "6. En caso de poco incremento de docentes a partir de implementar las estrategias propuestas, aumentar el salario en un rango aceptado por el cliente."	Se presentó y se aprobó solicitud de cambio para aumentar el salario. En búsqueda de docentes del portugués con las nuevas condiciones de salario	Coordinador	
I-05	Un docente contratado de italiano solicitó modificar las condiciones de salario en el contrato o cancelar el mismo debido a que había recibido una oferta más alta.	29/08/2020	Este pedido puede conducir una modificación en el proceso de incorporación de docentes.	Evaluar en primer lugar la posibilidad de reemplazarlo con un nuevo docente de italiano con un nivel parecido. En caso de una posibilidad baja, negociar con este docente sobre las condiciones de contrato.	En búsqueda de un nuevo docente del italiano	Coordinador	

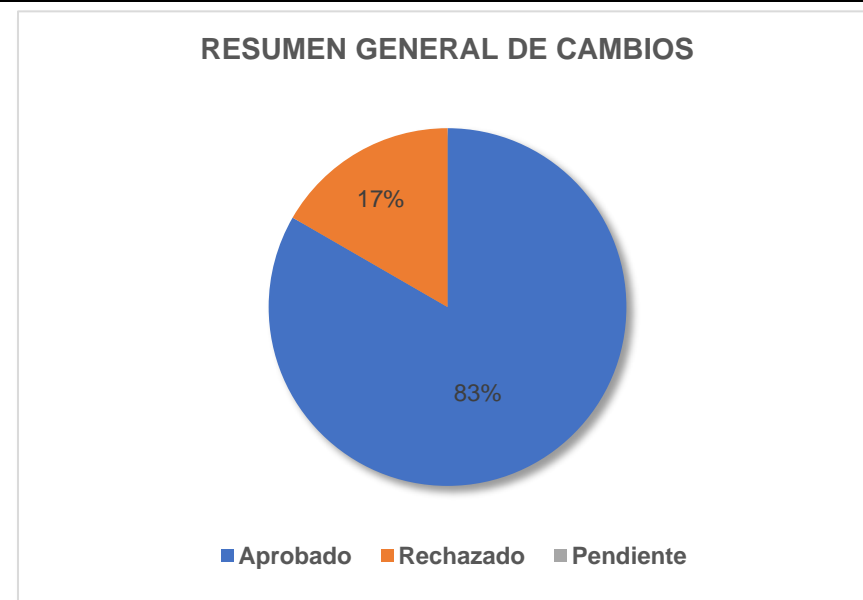
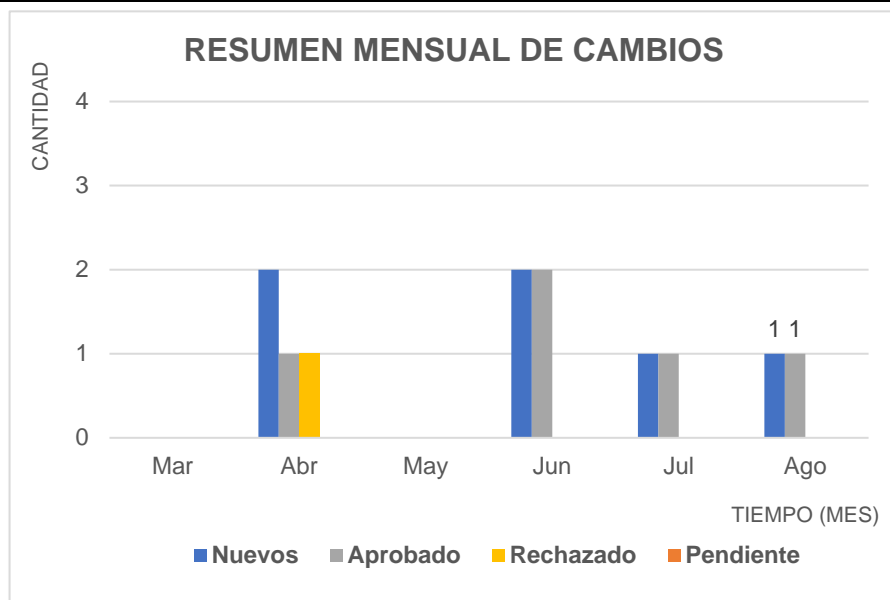


ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

6. SEGUIMIENTO DE CAMBIOS

RESUMEN DE CAMBIOS								
TOTAL		APROBADO		RECHAZADO		PENDIENTE		
6		5		1		0		
Agosto	Pasado	Agosto	Pasado	Agosto	Pasado	Agosto	Pasado	
1	5	1	4	0	1	0	0	
CAMBIOS NUEVOS								
ID	DESCRIPCIÓN	SOLICITANTE	FECHA DE SALICITUD	MOTIVO	IMPACTO	ESTADO	FECHA DE A/R/P	RECEPTOR
SC-06	Aumentar 300 USD/mes para el salario de los docentes del portugués acorde a la última respuesta identificada a esta situación en el registro de riesgo: "6. En caso de poco incremento de docentes a partir de implementar las estrategias propuestas, aumentar el salario en un rango aceptado por el cliente."	Coordinador	18/08/2020	A la fecha no se ha obtenido ningún docente del portugués, lo cual incide en un atraso en la incorporación de docentes.	Aumento de costos durante el periodo de operación.	Aprobado	20/08/2020	PM Sponsor Cliente

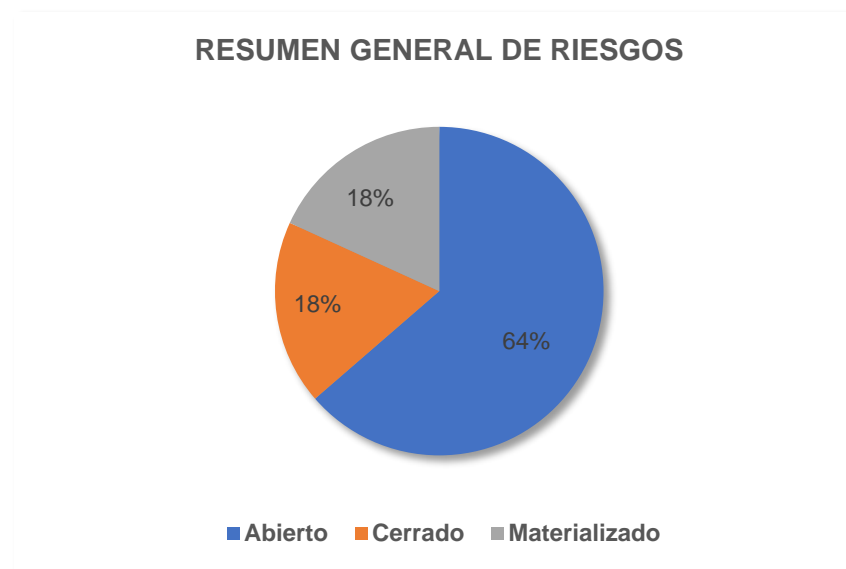
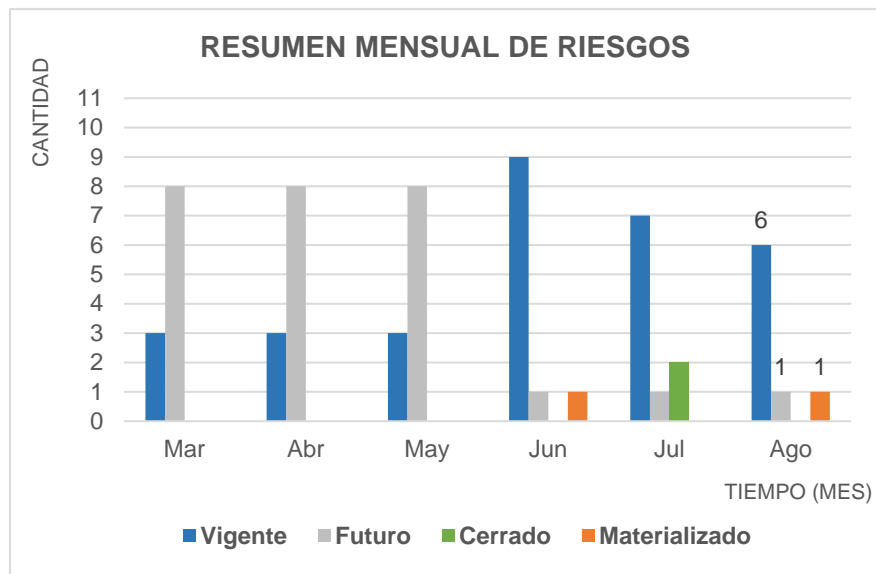


ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

7. SEGUIMIENTO DE RIESGOS

RESUMEN DE RIESGOS							
ABIERTO		CERRADO		MATERIALIZADO		TOTAL	
7		2		2		11	
Vigente	Futuro	Agosto	Pasado	Agosto	Pasado		
6	1	0	2	1	1		
RIESGOS MATERIALIZADOS							
ID	RIESGO	EVENTO	FECHA	ÁREA DE IMPACTO	RESPUESTAS TOMADAS	ESTADO DE EVENTO	RESPONSABLE
R2	Fracaso en lograr la incorporación de docentes requeridos para algunas materias en Harbin.	Ver I-04	18/08/2020	Alcance	Ver I-04	Abierto	PM Coordinador

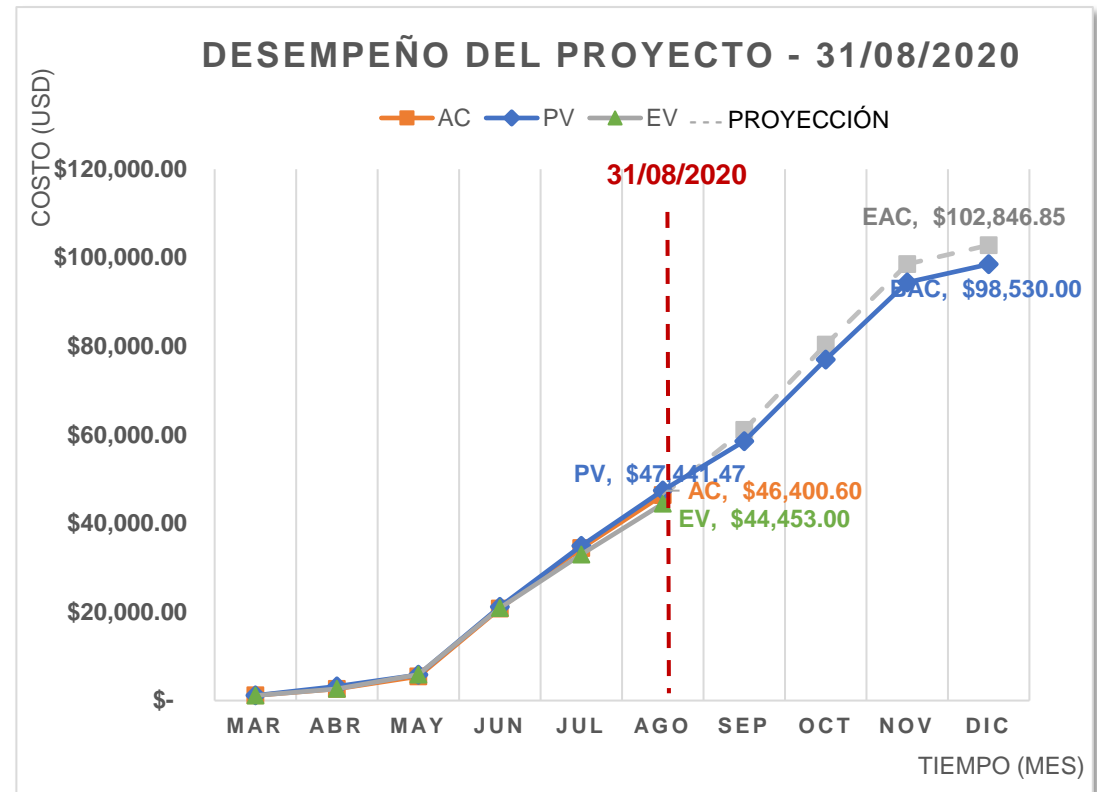


ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

8. DESEMPEÑO & PRONÓSTICO DEL PROYECTO

INDICADORES		
LÍNEA BASE DEL PROYECTO		
DURACIÓN		205
BAC	\$	98,530.00
VALORES		
PV	\$	47,441.47
EV	\$	44,453.00
AC	\$	46,400.60
PORCENTAJE DE AVANCE		
AVANCE FÍSICO		45.12%
AVANCE PRESUPUESTAL		47.09%
VARIACIÓN		
SV	\$	-2,988.47
CV	\$	-1,947.60
ÍNDICE		
SPI		0.94
CPI		0.96
PROYECCIÓN		
EAC	\$	102,846.85
ETC	\$	56,446.25
VAC	\$	-4,316.85
DURACIÓN		219
DESVÍO DE DURACIÓN		-14



ID	IA-18.01
Versión	V1
Fecha	31/08/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

9. CONCLUSIÓN

Los índices resultantes de tiempo y costos están dentro de los umbrales establecidos. Con este ritmo actual, se estima que al finalizar el proyecto se cumplirán los objetivos del mismo. Por este motivo, se considera conveniente mantener el mismo ritmo para ejecutar los trabajos.

Teniendo en cuenta las márgenes sensibles en el tiempo y en particular en los costos, se realizará permanentemente un seguimiento intensivo al desempeño del proyecto en cada aspecto de manera de garantizar el cumplimiento de los objetivos.

ID	RA-19.01
Versión	V1
Fecha	23/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XIX - REGISTRO DE ACEPTACIÓN

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	RA-19.01
Versión	V1
Fecha	23/12/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

ACTA DE ACEPTACIÓN FORMAL		
CÓDIGO	NOMBRE DEL PROYECTO	
AB-00729-NW	Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW	
ETAPA	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Cierre	Wen Qi	23/12/2020
ID	ENTREGABLE	FECHA DE VALIDACIÓN
1	Localidad seleccionada	21/05/2020
2	Piso alquilado	09/06/2020
3	Piso decorado	16/09/2020
4	Permiso escolar	20/07/2020
5	Patente comercial	01/09/2020
6	Equipamiento, muebles, materiales y bibliografía en disposición	04/12/2020
7	Docentes y alumnos incorporados	30/11/2020
8	Cronograma de clases	14/12/2020
9	Ceremonia de Inauguración	15/12/2020
10	Contratos y documentación	18/12/2020
11	Reportes mensuales	18/12/2020
12	Carteles, folletos y anuncios digitales	03/07/2020
13	Regalos de Inauguración	08/12/2020
DECLARACIÓN		
<p>Entre LI SAN, D.N.I. 238897198309231223, con domicilio legal en Daoli 727 de la Ciudad de Harbin, quien actúa en nombre y representación y en su carácter de Gerente de Proyectos de la firma “<i>Harbin Agen-Business Co, Ltd.</i>”, C.U.I.T. 12-95617218-7; y ZHANG KE en adelante “el cliente” D.N.I. 238897197212162783; domiciliado en Daowai 32; ambas partes denominadas en lo sucesivo como las “PARTES” se avienen a suscribir la presente <i>Acta de Aceptación Formal</i> del proyecto “<i>Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW</i>”, sujeta a las siguientes cláusulas y condiciones:</p> <p>PRIMERA: A 15 días del mes de diciembre del año 2019, se suscribió el contrato virtud del cual el cliente encargó a la firma “<i>Harbin Agen-Business Co, Ltd.</i>” del proyecto “<i>Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW</i>”.</p> <p>SEGUNDA: Por medio de la presente acta, las PARTES dejan constancia de la finalización y aceptación formal del proyecto “<i>Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW</i>” a cargo del Director de Proyecto WEN QI de la empresa “<i>Harbin Agen-Business Co, Ltd.</i>”, iniciado desde el 2 de marzo del 2020, y finalizado el 23 de diciembre de 2020.</p> <p>TERCERA: El cliente confirma que se ha cumplido la totalidad de los entregables mencionados de acuerdo con los requerimientos planteados por sí mismo, y muestra su conformidad total respecto a la localidad, alquiler, decoración, licencias, equipamiento, muebles, materiales, bibliografía, disposición, incorporación de docentes y alumnos, cronograma de</p>		

ID	RA-19.01
Versión	V1
Fecha	23/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

clases y la inauguración de la escuela exitosamente fundada en buenas condiciones por el equipo del proyecto manifestando ningún reclamo.

CUARTA: Asimismo se asume que, a partir del día de la fecha, todo lo relacionado a la escuela será al pleno cargo del cliente.

QUINTA: Las PARTES suscriben dos (2) copias del mismo tenor a un solo efecto en la ciudad de Harbin a los 23 días del mes de diciembre de 2020.

SUSCRIPCIÓN				
Parte	Nombre	Firma	Aclaración	Fecha
Cliente	ZHANG KE			
Contratista	LI SAN			

ID	EC-20.01
Versión	V1
Fecha	23/12/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XX - ENCUESTA AL CLIENTE

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	EC-20.01
Versión	V1
Fecha	23/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

CÓDIGO	NOMBRE DEL PROYECTO	
AB-00729-NW	Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW	
ETAPA	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Cierre	Wen Qi	23/12/2020
DATOS		
Nombre	Unidad	Tel.
Zhang Ke	-	+86 153-1829-0656

PREGUNTAS

1. ¿Cómo considera usted en general el servicio que brinda Agen- Business?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								x	

2. ¿El resultado del proyecto estuvo conforme a las expectativas de usted?

- Alcance
- Costos
- Tiempo
- Calidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									x
									x
								x	
								x	

3. ¿Como evalúa usted la competencia del PM?

- Gestión
- Actitud
- Aptitud
- Habilidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								x	
								x	
									x
									x

4. ¿Está usted satisfecho de la comunicación del equipo?

- Actitud y Amabilidad
- Tiempo en Responder
- Efectividad y Eficiencia
- Claridad y Completitud de los Informes

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								x	
								x	
									x
									x

5. ¡Le agradecemos por los comentarios o recomendaciones de usted, los cuales serán de gran ayuda a la mejora continua de nuestros servicios!

ID	RC-21.01
Versión	V1
Fecha	30/12/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

CAPÍTULO XXI - REPORTE DE CIERRE

Apertura de una Escuela de Idiomas Occidentales

ID	RC-21.01
Versión	V1
Fecha	30/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

1. RESUMEN GENERAL

RESUMEN DE CIERRE					
CÓDIGO		NOMBRE DEL PROYECTO			
AB-00729-NW		Apertura de una escuela de idiomas occidentales NEW VIEW			
ETAPA		DIRECTOR DEL PROYECTO		FECHA DE REPORTE	
Cierre		Wen Qi		30/12/2020	
FECHA PLANIFICADA			FECHA REAL		
Duración	Inicio	Fin	Duración	Inicio	Fin
205 días	02/03/2020	11/12/2020	213 días	02/03/2020	23/12/2020
PRESUPUESTO			COSTO REAL		
USD 108,178.00			USD 98,135.60		
RESERVA DE CONTINGENCIA			RESERVA DE GERENCIA		
Planificada		Usada	Planificada		Usada
USD 6,800.00		USD 4,098.50	USD 9,648.00		USD 0.00
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO					
Abrir una escuela lucrativa de 6 idiomas occidentales del orden de 250 m ³ en el barrio Nangang de Harbin con 200 alumnos, 10 docentes y 5 personales.					
RESULTADO DEL PROYECTO					
GENERAL	Conforme a los objetivos del proyecto establecidos 				
ALCANCE	100% entregables aceptados 				
PRESUPUESTO	10,042.40 USD remanente 				
CRONOGRAMA	+ 12 días en plazo (8 días laborales) 				
EVENTO	8 eventos totales (3 identificados)				
CAMBIO	6 cambios totales (5 aprobados)				
RIESGO	11 riesgos totales (3 materializados)				

ID	RC-21.01
Versión	V1
Fecha	30/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

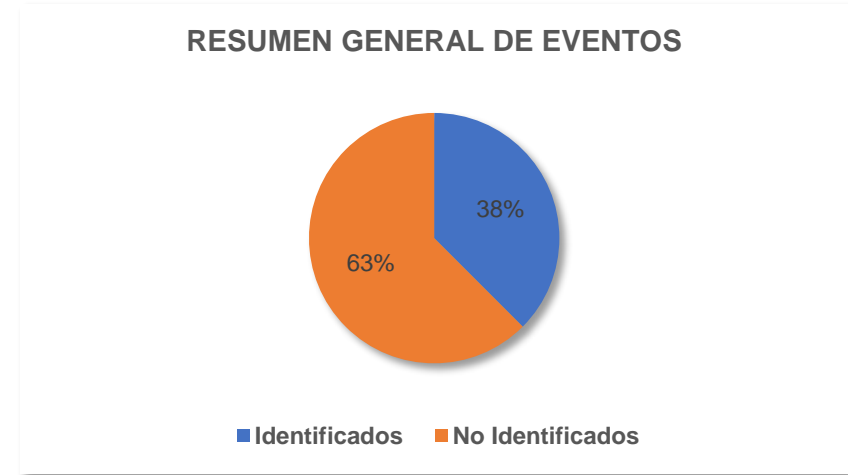
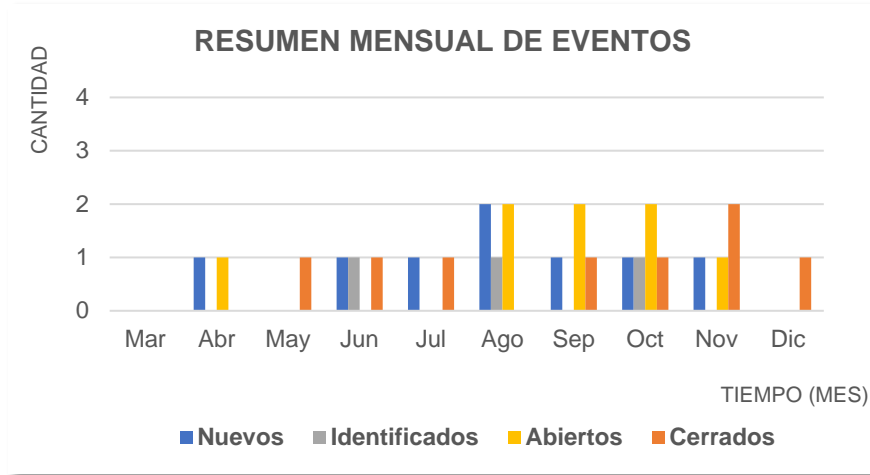
2. RESUMEN DE PAQUETE DE TRABAJO

ID	WBS	PAQUETE DE TRABAJO FINALIZADO	CAMINO CRÍTICO	ALCANCE	COSTO	TIEMPO
1	1.1.1	Localidad	Sí	●	●	●
2	1.1.2	Alquiler	Sí	●	●	●
3	1.1.3	Decoración	Sí	●	●	●
4	1.2.1	Adquisición de Elementos	Sí	●	●	●
5	1.2.2	Disposición de Elementos	Sí	●	●	●
6	1.3.1	Alquiler de Salón de Inauguración	No	●	●	●
7	1.3.2	Regalos de Inauguración	No	●	●	●
8	1.3.3	Día de Evento	Sí	●	●	●
9	2.1	Permiso Escolar	Sí	●	●	●
10	2.2	Patente Comercial	Sí	●	●	●
11	3.1	Materiales de Publicidad	No	●	●	●
12	3.2.1	Distribuidores de Publicidad	No	●	●	●
13	3.2.2	Divulgación de Publicidad	No	●	●	●
14	4.1.1	Incorporación de Docentes	Sí	●	●	●
15	4.1.2	Incorporación de Alumnos	Sí	●	●	●
16	4.2	Cronograma de Clases	Sí	●	●	●
17	5.1.1	Acta de Constitución	Sí	●	●	●
18	5.1.2	Registro de Interesados	No	●	●	●
19	5.2.1	Plan de Gestión	Sí	●	●	●
20	5.2.2	Línea Base	Sí	●	●	●
21	5.3.1	Gestión del Trabajo	Sí	●	●	●
22	5.3.2	Recopilación de Documentos	Sí	●	●	●
23	5.4.1	Control de Línea Base	Sí	●	●	●
24	5.4.2	Control de Riesgos	Sí	●	●	●
25	5.4.3	Control de Calidad	Sí	●	●	●
26	5.5.1	Entrega y Aprobación de Entregables	Sí	●	●	●
27	5.5.2	Transferencia Formal	Sí	●	●	●

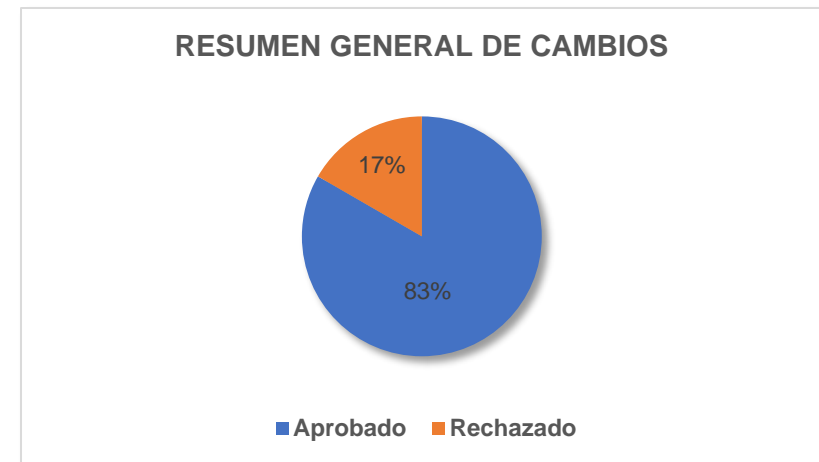
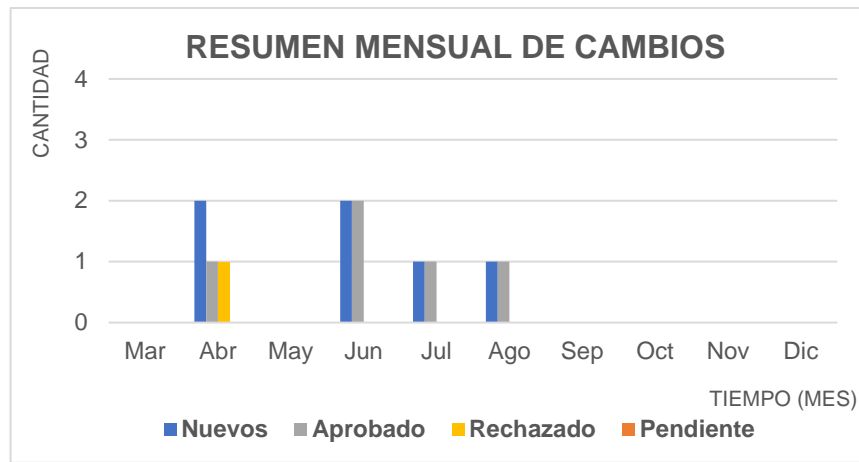
ID	RC-21.01
Versión	V1
Fecha	30/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

3. RESUMEN DE EVENTOS



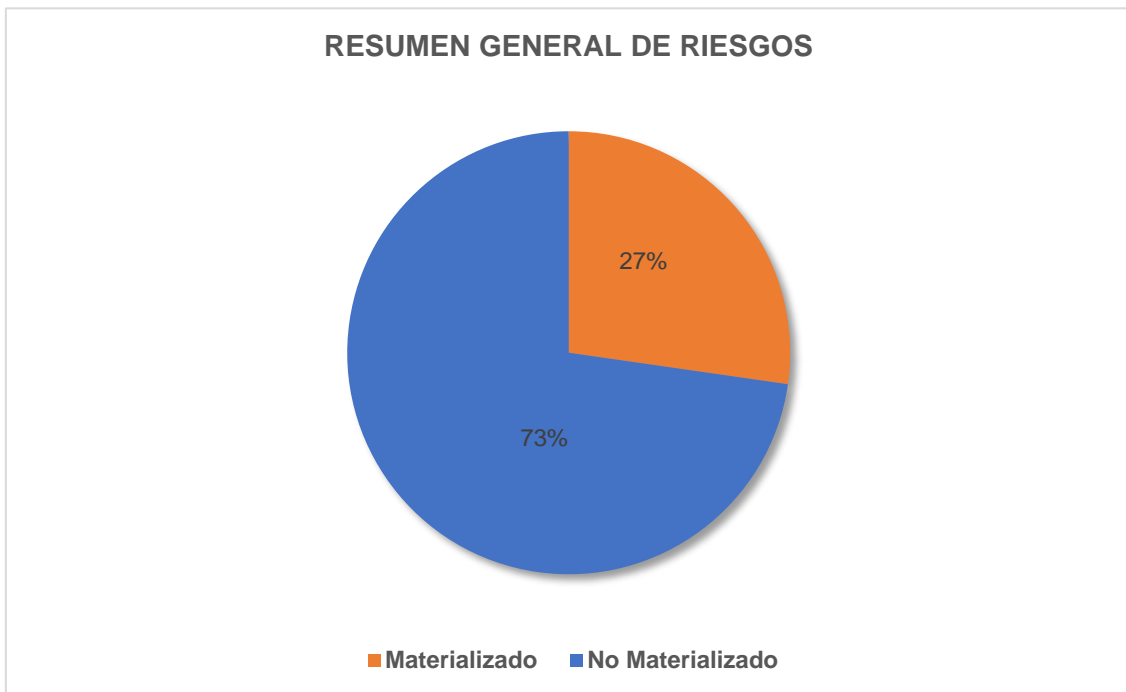
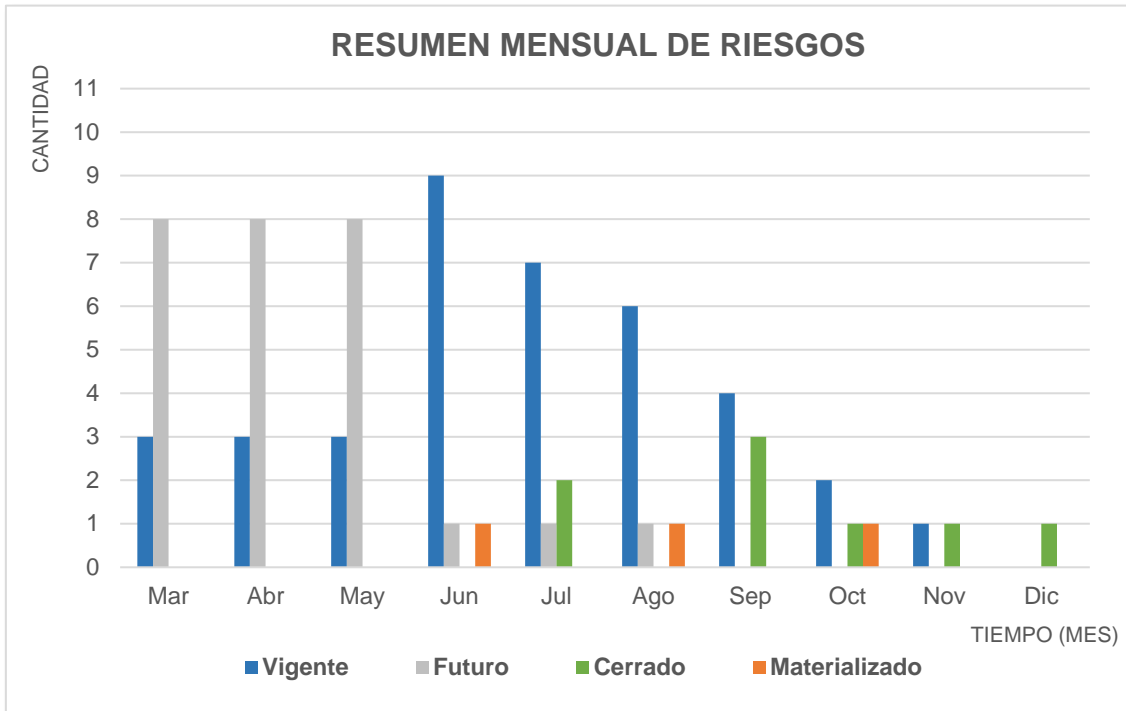
4. RESUMEN DE CAMBIOS



ID	RC-21.01
Versión	V1
Fecha	30/12/2020
Estado	Aprobado

PRPYECTO ESCUELA NEW VIEW

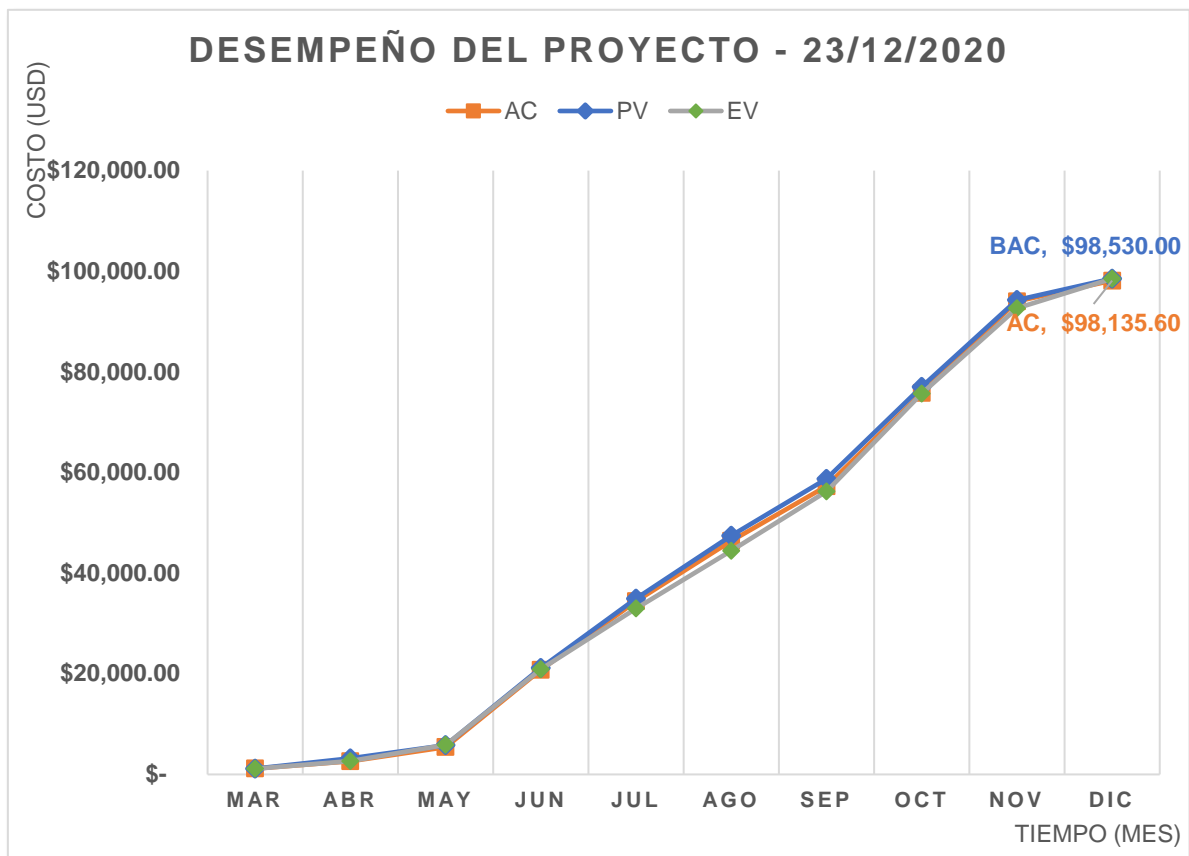
5. RESUMEN DE RIESGOS



ID	RC-21.01
Versión	V1
Fecha	30/12/2020
Estado	Aprobado

PRYECTO ESCUELA NEW VIEW

6. DESEMPEÑO DEL PROYECTO



7. CONCLUSIÓN

El proyecto se ha terminado cumpliendo todos los objetivos y criterios de aceptación establecidos en el Acta de Constitución. En cuanto al alcance, la totalidad de los entregables han sido verificados y validados formalmente por el cliente, con los cuales la escuela ya se encuentra en condiciones de ponerse en marcha. En lo referente a los costos, al terminar el proyecto se ha generado un ahorro de 10,042.40 USD (9.3%) respecto al presupuesto total planificado. Acerca del tiempo, finalmente se produjo una demora de 12 días en el plazo, incluyendo 8 días laborales (3.9%).

El resultado de la encuesta recibido del cliente es satisfactorio con un puntaje promedio de 9,46, el cual supera 86% de los proyectos realizados en la empresa.

En resumen, se considera en general el proyecto implementado con éxito por el equipo.