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

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Proyecto: Rediseño de Modelo de Negocio_CH Ind.

ALUMNO: RAQUEL BEATRIZ ACUÑA

POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

05 DE SEPTIEMBRE DE 2021

GRUPO DE PROCESO: I) INICIO 7

1.1 BUSSINES CASE: 8

1.1.2 INTRODUCCIÓN 8
1.1.2 LA EMPRESA 8
1.1.2.1 VISIÓN 8
1.1.2.2 MISIÓN 8
1.1.2.3 VALORES 9
1.1.2.4 AFODAR 9
1.1.3 EL PROYECTO 11
1.1.3.1 OBJETO DEL PROYECTO 11
1.1.3.2 OBSTÁCULOS 11
1.1.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO 12
1.1.3.4 ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL 2019 12
1.1.3.5 CÁLCULO DE WACC 13
1.1.3.6 FLUJO DE FONDOS 14
1.1.3.7 CUADRO PROYECTADO 16
1.1.3.8 CÁLCULO DE COEFICIENTES AUXILIARES 17

1.2 ALINEACIÓN DEL PROYECTO 18

1.2.1 RELACIÓN CON EL PROYECTO 18
1.2.2 EJEMPLO DE PRODUCTOS Y MARCA 18
1.2.2.1 PRODUCTOS 18
1.2.2.2 LOGO DE MARCA 19
1.2.2.3 VISTA DE PÁGINA WEB 19

1.3 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO 20

1.3.1 INFORMACIÓN GENERAL 20
1.3.2 ACTA DE CONSTITUCIÓN 20
1.3.1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 20
1.3.1.2 ALCANCE DEL PROYECTO Y DEL PRODUCTO 21
1.3.1.2.1 DEL PROYECTO 21
1.3.1.2.2 DEL RESULTADO 21
1.3.1.2.3 INCLUSIONES 21
1.3.1.2.4 EXCLUSIONES 21
1.3.2 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS 21
1.3.2.1 ALCANCE 22

1.3.2.2 COSTO 22
1.3.2.3 TIEMPO 22
1.3.3 INTERESADOS DEL PROYECTO 22
1.3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES 23
1.3.4.1 SUPUESTOS 23
1.3.4.2 RESTRICCIONES 23
1.3.5 CRONOGRAMA GENERAL 23
1.3.6 PRESUPUESTO GENERAL 23
1.3.7 LÍDER DE PROYECTO Y PATROCINADOR 24

GRUPO DE PROCESO: II) PLANIFICACIÓN 25

2.1 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE 26

2.1.1 INTRODUCCIÓN 26
2.1.2 RECOPILACIÓN DE REQUISITOS 26
2.1.3 ALCANCE Y LÍMITES DEL PROYECTO 27
2.1.2.1 PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO 27
2.1.2.2 ANÁLISIS ACTUAL DEL NEGOCIO 27
2.1.2.3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO OBJETIVO 27
2.1.4 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO 28
2.1.5 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO 29
2.1.6 DICCIONARIO DE LA EDT 30
2.1.6.1 DICCIONARIO ACTIVIDAD 3.1.1.1 30
2.1.6.2 DICCIONARIO ACTIVIDAD 3.1.1.2 32
2.1.6.3 DICCIONARIO ACTIVIDAD 3.1.1.3 33
2.1.6.4 DICCIONARIO ACTIVIDAD 4.1.2.1 34
2.1.6.5 DICCIONARIO ACTIVIDAD 4.1.2.2 36
2.1.7 ENTREGABLES PRINCIPALES 37
2.1.8 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN 38
2.1.9 EXCLUSIONES 38
2.1.10 SUPUESTOS 38
2.1.11 RESTRICCIONES 39
2.1.12 RIESGOS 39
2.1.13 VALIDACIÓN DEL ALCANCE 39
2.1.13.1 MODELO DE FORMULARIO DE VALIDACIÓN DE ALCANCE 40
2.1.14 CONTROLAR EL ALCANCE 41

2.2 PLAN DE GESTION DEL TIEMPO 42

2.2.1 INTRODUCCIÓN 42

2.2.2 Definir las Actividades **42**
2.2.3 Secuenciar las Actividades **42**
2.2.4 Estimar los recursos de las actividades **43**
2.2.5 Estimar la Duración de las Actividades **43**
2.2.6 Desarrollar el Cronograma **48**
2.2.7 Controlar el Cronograma **53**
2.2.7.1 Nivel de alerta 53

2.3 PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS 54

2.3.1 Introducción **54**
2.3.2 Estimación de costos del proyecto **54**
2.3.3 Proyecto **55**
2.3.4 Reserva de Contingencia **57**
2.3.5 Reserva de Gerencia **58**
2.3.6 Determinación de presupuesto **58**
2.3.7 Control del presupuesto **59**
2.3.7.1 Nivel de alerta 60

2.4 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS 61

2.4.1 Introducción **61**
2.4.2 Metodología **62**
2.4.3 Identificación de los riesgos **62**
2.4.4 Estructura de desglose de los riesgos **63**
2.4.5 Análisis cualitativo **64**
2.4.5.1 Criterios de probabilidad 64
2.4.5.2 Criterios de impacto 64
2.4.5.3 Criterios de niveles de riesgo 65
2.4.5.4 Registro de riesgos 65
2.4.5.5 Resultado de Matriz de Probabilidad - Impacto 66
2.4.6 Análisis de los costos de los riesgos asociados a Reserva de Contingencia **66**
2.4.7 Seguimiento y control de los riegos **67**
2.4.7.1 Periodicidad 68

2.5 PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 69

2.5.1 Introducción **69**
2.5.2 Estructura de desglose de la organización **69**
2.5.3 Roles y responsabilidades **71**

2.6 PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS 73

2.6.1 ANÁLISIS DE INTERESADOS 73
2.6.2 ORGANIGRAMA CHATO IND. 73
2.6.3 LISTA DE INTERESADOS 74
2.6.4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INTERESADOS 75
2.6.5 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS 77

2.7 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 79

2.7.1 INTRODUCCIÓN 79
2.7.2 POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO 79
2.7.4 HERRAMIENTAS, REGISTRO Y CRITERIOS DE ACEPTACIÓN 81
2.7.5 CORRECCIÓN DE DESVÍOS 83

GRUPO DE PROCESO: III) EJECUCIÓN Y CONTROL 85

3.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL 86

3.1.1 INTRODUCCIÓN 86
3.1.2 INFORME DE AVANCE – SEGUNDA SEMANA NOVIEMBRE 2020 87
3.1.2.1 ALCANCE 88
3.1.2.1 TIEMPO 90
3.1.2.2 COSTOS 91
3.1.3 FORMULARIO DE APROBACIÓN 91
3.1.4 PRONÓSTICO 92

3.2 SOLICITUD DE CAMBIO 93

3.2.1 CIRCUITO SOLICITUD DE CAMBIO 93
3.2.2 FORMULARIO DE SOLITUD DE CAMBIO 93
3.2.3 IMPACTO EN EL PROYECTO 95
3.2.3.1 ALCANCE 95
3.2.3.2 TIEMPO 98
3.2.3.3 COSTO 101

3.3 INFORME DE AVANCE 104

3.3.1 ANÁLISIS DEL INFORME DE AVANCE – PRIMERA SEMANA FEBRERO 2021 105
3.3.1.1 ACTIVIDADES Y RECURSOS AFECTADOS 106

3.3.1.2 ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA AFECTADOS 106
3.3.2 FORMULARIO MONITOREO DE RIESGOS 106

3.4 SOLICITUD DE CAMBIO 108

3.4.1 FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAMBIO 108
3.4.2 DETALLE DE RECURSOS SEGÚN ACTIVIDADES 109
3.4.3 IMPACTO EN EL PROYECTO 110
3.4.3.1 RECURSOS 110
3.4.3.2 COSTOS 111
3.4.3.3 ALCANCE 114
3.4.3.4 TIEMPO 114

3.5 LOG DE ISSUES Y RIESGOS 119

3.5.1 RIEGOS 119
3.5.2 ISSUES 120

3.6 ANALISIS DE CAUSA DE PROBLEMAS 121

3.6.1 TÉCNICA "LOS 5 POR QUÉ" 121
3.6.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA 121

GRUPO DE PROCESO: IV) CIERRE 123

4.1 INTRODUCCION 124

4.1.1 CIERRE DEL PROYECTO 124
4.1.1 REGISTRO DE ACEPTACIÓN 124
4.1.2 REPORTE DE CIERRE 126
4.1.3 ANÁLISIS DEL CIERRE DEL PROYECTO 127
4.1.3.1 ALCANCE 127
4.1.3.2 COSTO 127
4.1.3.3 TIEMPO 127
4.1.4 ENCUESTA AL CLIENTE 127

ANEXO EDT AMPLIADA 129

CONCLUSIÓN FINAL 131

REFLEXION PERSONAL 132

ANÁLISIS DEL ISSUE PRESENTADO 132

REFERENCIAS 134

GRUPO DE PROCESO: I) INICIO

1.1 BUSSINES CASE: Rediseño de modelo de negocio

1.1.2 Introducción

Conocer la organización sponsor y analizar la viabilidad de realizar un estudio que permita recomendar el curso a seguir para cumplimentar los deseos de negocio de la directora de la organización sponsor del proyecto.

1.1.2 La empresa

"Chato Indumentaria" es una pequeña empresa que desarrolla sus actividades en el Partido de Merlo, zona oeste del Gran Buenos Aires.

Su principal actividad es su rol como intermediario mayorista, comercializa indumentaria femenina adulta de fabricación de terceros a clientes revendedores.

Sin embargo, tiene una actividad secundaria, comercialización de indumentaria de fabricación propia al mismo tipo de cliente, pero este aspecto contempla sólo el 20% de su oferta, lo cual no permite conseguir el posicionamiento de marca deseado.

1.1.2.1 Visión

Ser el mayor fabricante de indumentaria de todo el país haciendo foco en la calidad posicionándose dentro de una de las cinco primeras empresas del mercado del AMBA.

1.1.2.2 Misión

Buscar la satisfacción total de los clientes, garantizado en un servicio de atención de calidad y en productos de excelencia, con el fin de ofrecer indumentaria a la vanguardia para mujeres con personalidad y seguras de sí mismas.

1.1.2.3 Valores

- Honestidad: Conducta recta y honrada que lleva a actuar con la verdad, denotando correspondencia en lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice hacia nuestros clientes.
- Humildad: El individualismo no tiene cabida en nuestra organización basamos nuestro trabajo en la cooperación y en las relaciones humanas. Nuestro mayor estímulo proviene de la retroalimentación con nuestros clientes.
- Calidad: Implementamos prácticas orientadas al logro de resultados insistiendo en los procesos para que nuestros productos y servicios de atención sean los mejores.
- Compromiso: Tomamos conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de nuestro trabajo, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante cada operación con nuestros clientes.
- Esfuerzo: Trabajamos con el mayor esfuerzo para el desarrollo de nuevos servicios y productos empleando todas nuestras energías en afrontar las nuevas necesidades del mercado.

1.1.2.4 AFODAR

Análisis FODA modificado el cual consiste en sumar aspiraciones y resultados dentro del estudio. Con respecto a este concepto se establece que:

> AFODAR considera que una fortaleza no es una fortaleza "per-se", sino que lo será según una o más aspiraciones previas. Lo mismo sucede con las oportunidades, las debilidades y las amenazas. Lo serán sólo en relación a las aspiraciones previas. Por otro lado, el FODA tradicional consistía sólo en un proceso de diagnóstico. AFODAR, en cambio, requiere resultados. (Dr. Levy, 2020, pág. 29)

ASPIRACIONES
El objetivo de esta empresa es lograr que en la tercera semana de junio 2021 se encuentre fabricando y comercializando el 100% de su producción de la temporada de invierno.

MATRIZ FODA
FORTALEZAS
Comunicación con el cliente: Comunicación personalizada y continua de todos los empleados. El 90% de las consultas se atienden en el día con un promedio de 8 minutos de espera. Aplica a todos los medios: Fan Page de Facebook, Instagram, Whatsapp Bussines, Teléfono, Correo electrónico a través de Tienda Nube. **Dirección presente:** Al ser una pequeña empresa las relaciones personales dentro de la organización son fluidas y de retroalimentación, incluyendo la dirección de la organización. Todos los viernes se realiza una reunión con todos los empleados para conocer la situación general de la organización, objetivos y obstáculos a resolver. **Estudio de mercado textil constante:** La empresa realiza una vez al mes un exhaustivo análisis y control de las tendencias de moda. **Calidad:** Tanto la producción propia como la adquirida tiene altos estándares de calidad respecto de la elaboración de las telas, estampados, bordados y teñido.
OPORTUNIDADES
Confinamiento COVID-19: Debido al aislamiento y restricciones impuestas por el Gobierno Nacional, muchas personas decidieron impulsar PyMEs de comercialización de indumentaria vía e-commerce. **Taller:** Chato Indumentaria cuenta con la posibilidad de ocupar un gran espacio de taller de un familiar. **Conocimiento:** Chato Indumentaria cuenta con el conocimiento especializado de cortadores y bordadores tercerizados.
DEBILIDADES
Stock: Chato Indumentaria no cuenta con un espacio suficiente para mantener grandes volúmenes de stock. **Profesionalización:** Chato Indumentaria no cuenta con personal profesionalizado. **Local:** Chato Indumentaria no cuenta con local propio para que los clientes constaten la calidad del producto.
AMENAZAS
Aumento de competencia: Es probable que otras compañías visualicen la oportunidad que brinda el confinamiento y aislamiento. **Contexto económico:** La materia prima más importante, tela, se encuentra atada al dólar, lo cual implica cierta inestabilidad.
RESULTADOS
Aumento del volumen de ventas de al menos un 30% respecto de la producción de la temporada de invierno 2020. Se tomará como límite de análisis la segunda semana de mayo 2021 comparado con igual momento 2020. **Reducción de los costos de al menos 25% respecto de la producción de la temporada de invierno 2020 de terceros. Se tomará como límite de análisis la segunda semana de mayo 2021 comparado con igual momento 2020.**

1.1.3 El proyecto

1.1.3.1 Objeto del proyecto

El objetivo de este proyecto es, desde "Cuántica, Consultora Organizacional", recomendar a Chato Indumentaria un rediseño de modelo de negocio que permita fabricar el 100% de los productos a ofrecer, esto, a través de estudios de costos, canales de distribución, ventas y mercado para así proponer una estrategia de comunicación y posicionamiento.

Se utilizará un enfoque sistémico para redefinir la estructura organizativa, brindar una propuesta de valor alineándola a la estrategia, potenciando su performance en términos de efectividad operacional y adaptabilidad ante cambios del negocio y del contexto.

1.1.3.2 Obstáculos

En función de las primeras reuniones relacionadas con el proyecto se pudo advertir un serio problema de organización, administración y contabilidad dentro de Chato Indumentaria.

Así, si bien la rentabilidad es considerablemente buena para la organización y el nivel de stock no significó inconvenientes para cumplir con los pedidos a lo largo del último año se pudo constatar que existe un sobre stock por falta de control, poco conocimiento respecto de los costos reales para el funcionamiento y falta de una guía estratégica que encamine certeramente el negocio a la visión de la organización.

Por lo expuesto, para poder llevar adelante el objetivo del proyecto es necesario dividir el mismo en cinco etapas:

1. Gestión del proyecto.
2. Identificación de necesidades
3. Situación actual.
4. Situación buscada.
5. Entrega y cierre

1.1.3.3 Análisis financiero

A continuación, se presentará el análisis de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, para ello se utilizó:

1. Estado de situación patrimonial 2019
2. Beta Ross Stores: Cadena estadounidense de almacenes de descuento.
3. Riesgo país: Promedio decenal del riesgo país argentino (octubre 2010 – octubre 2020).
4. Tasa libre de riesgo: Promedio decenal del Bono a 10 años de los Estados Unidos de Norteamérica (octubre 2010 – octubre 2020).
5. Rendimiento del mercado: Promedio decenal de la bolsa de valores Nasqad, donde cotiza Ross Stores (octubre 2010 – octubre 2020).
6. Tasa de interés del pasivo ajeno.

1.1.3.4 Estado de situación patrimonial 2019

BALANCE 2019			
ACTIVOS		**PASIVOS**	
ACTIVOS CORRIENTES		**PASIVOS NO CORRIENTE**	
Efectivo	$ 120.000,00	Préstamos	$ -
Bienes de cambio	$ 400.000,00	Deudas a pagar	$ 250.000,00
Banco	$ 430.000,00		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$ 950.000,00**	**TOTAL PASIVOS**	**$ 250.000,00**
ACTIVO NO CORRIENTE		**PATRIMONIO**	
Máquinas	$ 800.000,00	Capital Social	$ 500.000,00
Muebles y útiles	$ 100.000,00	Reservas	$ 370.000,00
		Resultados no Asignados	$ 292.400,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 900.000,00**	**TOTAL PATRIMONIO**	**$ 1.162.400,00**
TOTAL ACTIVOS	**$ 1.850.000,00**	**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO**	**$ 1.412.400,00**

ACTIVO	$ 1.850.000,00	
PASIVO	$ 250.000,00	***13,51%***
PATRIMONIO NETO	$ 1.162.400,00	***62,83%***

1.1.3.5 Cálculo de WACC

BETA	
Beta desap Ross Stores	1,03
Activo	$ 1.850.000,00
Pasivo	$ 250.000,00
Patrimonio	$ 1.162.400,00
% Pasivo	13,5%
% Patrimonio	62,8%
Impuestos Argentina	35,00%
Beta apalancado	1,17

CAPM = (Rf + Bi[E(Rm) -Rf]) + Riesgo pais*	
Riesgo pais (PUNTOS BASICOS)	870,97
RIESGO PAIS %	8,71%
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	2,18%
Beta apalancado	1,17
Rend Mercado (Rm)	49,88%
CAPM = TMAR = Ke	66,887%

Kd = ((1+i)/(1+g)) -1	
Kd	27,88%

*WACC^{s} = E/V * ke + kd(1-t) * V/E*	
Kd	27,88%

Ke	66,89%
Activo	1.850.000,00
Pasivo	250.000,00
Patrimonio	1.162.400,00
Impuestos Argentina	35,00%
WACC = CPPC = Ko	**44,48%**

1.1.3.6 Flujo de fondos

De acuerdo con estimaciones de "Cuántica, Consultora Organizacional", los ingresos por ventas irán en aumento a partir del mes de diciembre debido a los estudios de que se pretende realizar.

Se debe tener en cuenta que el análisis se llevó a cabo considerando el método incremental, esto es, se toma el incremento de igual mes del año anterior para mitigar periodos estacionales.

Así, se espera que las ventas sean las siguientes:

MES	ACCIÓN	MONTO
Diciembre	↑	$90.000.-
Enero	↑	$130.000.-
Febrero	↑	$170.000.-
Marzo	↑	$220.000.-
Abril	↑	$300.000.-

Por otra parte, se estima una reducción de costos al implementar la venta exclusiva de productos fabricados por "Chato Indumentaria", de esta manera, se reducen considerablemente ya que, en promedio, adquirir un producto terminado cuesta un 40% más que producirlo, aun tercerizando gran parte de la confección.

Por último, los resultados arrojados por el cálculo de valor actual neto y tasa interna de retorno demuestran la viabilidad del proyecto ya que resultaron positivos y mayor a la tasa de descuento calculada, respectivamente.

El cálculo de coeficientes auxiliares como el coeficiente sobre la inversión inicial y la relación costo-beneficio reconfirman la viabilidad de la alternativa.

1.1.3.7 Cuadro proyectado

CUADRO PROYECTADO	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21
INVERSIÓN INICIAL	$ -1.450.000,00							
VENTAS	$ -	$ -	$ -	$ 110.000,00	$ 150.000,00	$ 200.000,00	$ 350.000,00	$ 480.000,00
COSTO VARIABLE	$ -	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00
COSTO MARGINAL	$ -	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 140.000,00	$ 180.000,00	$ 230.000,00	$ 380.000,00	$ 510.000,00
COSTO FIJO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -300.000,00	$ -400.000,00	$ -400.000,00
RAI (RESULT. ANTES DE IMPUESTOS)	$ -	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 140.000,00	$ 180.000,00	$ 530.000,00	$ 780.000,00	$ 910.000,00
IG 35%	$ -	$ 10.500,00	$ 10.500,00	$ 49.000,00	$ 63.000,00	$ 185.500,00	$ 273.000,00	$ 318.500,00
IIBB 2%	$ -	$ -	$ -	$ 2.200,00	$ 3.000,00	$ 4.000,00	$ 7.000,00	$ 9.600,00
RESULTADO FINAL	$ -1.450.000,00	$ 40.500,00	$ 40.500,00	$ 191.200,00	$ 246.000,00	$ 719.500,00	$ 1.060.000,00	$ 1.238.100,00
TOTAL FLUJO DE FONDOS	**$ -1.450.000,00**	**$ 40.500,00**	**$ 40.500,00**	**$ 191.200,00**	**$ 246.000,00**	**$ 719.500,00**	**$ 1.060.000,00**	**$ 1.238.100,00**

VAN 44,48%	**$ 492.382,68**
TIR	**17,28%**

COSTOS TOTALES	$ -	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00	$ -30.000,00

COSTOS TOTALES A VALOR ACTUAL	$ -62.318,36
VENTAS TOTALES A VALOR ACTUAL	$ 177.692,52

1.1.3.8 Cálculo de coeficientes auxiliares

	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21
TOTAL FLUJO DE FONDOS	$ -1.450.000,00	$ 40.500,00	$ 40.500,00	$ 191.200,00	$ 246.000,00	$ 719.500,00	$ 1.060.000,00	$ 1.238.100,00

VAN (Ko= WACC= 44,48%)	$ 492.382,68
TIR	17,28%

Coeficiente sobre Inversión Inicial	0,34	
Relación Costo Beneficio	- 0,66	es positiva se acepta el proyecto
Indice Ingresos - Egresos	28,49%	Sumatoria Ingresos al momento cero = $ 381.546,07
		Sumatoria Egresos al momento cero = $ -1.339.163,39

FF neto de la Inversión	-$ 1.450.000	$ 40.500	$ 40.500	$ 191.200	$ 246.000	$ 719.500	$ 1.060.000	$ 1.238.100
Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Tasa de Costo Capital	44,48%	44,48%	44,48%	44,48%	44,48%	44,48%	44,48%	44,48%
FF neto descontado	-$ 1.450.000	$ 28.032	$ 19.403	$ 63.402	$ 56.461	$ 114.301	$ 116.555	$ 94.229
FF acumulado neto descontado	-$ 1.450.000	-$ 1.421.968	-$ 1.402.565	-$ 1.339.163	-$ 1.282.702	-$ 1.168.401	-$ 1.051.846	-$ 957.617

Recupero de la inversión Corriente	5 años 41 días							
FF neto Inversión Corriente	-$ 1.450.000	$ 40.500	$ 40.500	$ 191.200	$ 246.000	$ 719.500	$ 1.060.000	$ 1.238.100
FF neto Inversión Corriente Acum	-$ 1.450.000	-$ 1.409.500	-$ 1.369.000	-$ 1.177.800	-$ 931.800	-$ 212.300	$ 847.700	$ 2.085.800
Tiempo	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21

PayBack descontado	5 años 345 días							
FF neto Inversión Descontado	-$ 1.450.000	$ 28.032	$ 19.403	$ 63.402	$ 56.461	$ 114.301	$ 116.555	$ 94.229
FF neto Inversión Descontado Acum	-$ 1.450.000	-$ 1.421.968	-$ 1.402.565	-$ 1.339.163	-$ 1.282.702	-$ 1.168.401	-$ 1.051.846	-$ 957.617
Tiempo	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21

TIR Modificada	Mom 0	Mom 1	Mom 2	Mom 3	Mom 4	Mom 5	Mom 6	Mom 7	
		10%	9,5%	9,0%	8,5%	8,0%	7,5%	7,0%	
FF neto Inversión Corriente	-$ 1.450.000	$ 40.500	$ 40.500	$ 191.200	$ 246.000	$ 719.500	$ 1.060.000	$ 1.238.100	
									Total Capitalizado
Mom 0									
Mom 1		$ 40.500	1,10	1,09	1,09	1,08	1,08	1,07	$ *65.154*
Mom 2			$ 40.500	1,09	1,09	1,08	1,08	1,07	$ *59.501*
Mom 3				$ 191.200	1,09	1,08	1,08	1,07	$ *257.711*
Mom 4					$ 246.000	1,08	1,08	1,07	$ *305.598*
Mom 5						$ 719.500	1,08	1,07	$ *827.605*
Mom 6							$ 1.060.000	1,07	$ *1.134.200*
Mom 7								$ 1.238.100	$ *1.238.100*
	-$ 1.450.000								***$ 3.887.870***
TIR Modificada	168,13%								
TIR Modificada Anualizada	**10,37%**								

Valor Final Neto	Mom 0	Mom 1	Mom 2	Mom 3	Mom 4	Mom 5	Mom 6	Mom 7	
		10%	9,5%	9,0%	8,5%	8,0%	7,5%	7,0%	
FF neto Inversión Corriente	-$ 1.450.000	$ 40.500	$ 40.500	$ 191.200	$ 246.000	$ 719.500	$ 1.060.000	$ 1.238.100	
									Total Capitalizado
Mom 0	-$ 1.450.000	1,10	1,10	1,09	1,09	1,08	1,08	1,07	-$ *2.565.943*
Mom 1		$ 40.500	1,10	1,09	1,09	1,08	1,08	1,07	$ *65.154*
Mom 2			$ 40.500	1,09	1,09	1,08	1,08	1,07	$ *59.501*
Mom 3				$ 191.200	1,09	1,08	1,08	1,07	$ *257.711*
Mom 4					$ 246.000	1,08	1,08	1,07	$ *305.598*
Mom 5						$ 719.500	1,08	1,07	$ *827.605*
Mom 6							$ 1.060.000	1,07	$ *1.134.200*
Mom 7								$ 1.238.100	$ *1.238.100*
Valor Final Neto	**1.321.927**	es > cero	se acepta						***$ 1.321.927***

VAN Modificado (x tasa reinversión)	
Valor Final del proyecto	$ 1.321.927
Ko período	44,48%
VAN Modificado	**$ 210.004**

ROI	185,14%
ROS	277,10%

1.2 ALINEACIÓN DEL PROYECTO

1.2.1 Relación con el proyecto

El proyecto de rediseño de modelo de negocio se encuentra estrechamente ligado con la visión y los valores de empresa ya que el punto final es recomendar la mejor estrategia, dentro de los límites organizacionales de Chato Indumentaria, para que pueda producir el total de sus productos a comercializar.

Este proyecto se configura como el primer paso para la formalización de la empresa y toma como base fundamental los valores de la organización, en tanto se pretende respetar la honestidad y la calidad en los análisis de mercado descartando aquellos que si bien pueden otorgar mayor rentabilidad a corto plazo significarían un descenso en el posicionamiento de la marca; por otra parte, se centrará en los aspectos más humanos que hacen a la compañía ya que se buscará el acompañamiento de toda la organización sin rechazar ninguna voz partiendo desde la base de la humildad y la cooperación, como así el compromiso y el esfuerzo de todos los involucrados en ella.

1.2.2 Ejemplo de productos y Marca

1.2.2.1 Productos

1.2.2.2 Logo de marca

1.2.2.3 Vista de página web

1.3 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

1.3.1 Información general

Se procederá a describir el Acta de constitución del proyecto "Rediseño de Negocio_CH.Ind", donde la empresa Chato Indumentaria contratará los servicios de la Consultora organizacional "Cuántica" para llevar adelante el proyecto, la responsable de la dirección del mismo será la Especialista en Dirección de Proyectos Raquel Acuña, mientras que la sponsor del mismo será la directora de Chato Indumentaria, Magalí Arguello.

1.3.2 Acta de constitución

CUÁNTICA - CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL	
DOCUMENTO	Acta de Proyecto
PROYECTO	Rediseño de Negocio_CH.Ind
ELABORÓ	Raquel Acuña
APROBÓ	Magalí Arguello
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
SPONSOR	Magalí Arguello
PROYECT MANAGER	Raquel Acuña
FECHA INICIO	07/09/2020
FECHA FIN	14/04/2021

1.3.1.1 Justificación del proyecto

El objetivo de este proyecto es recomendar un rediseño de modelo de negocio que permita fabricar el 100% de los productos a ofrecer a través de estudios de costos, canales de distribución, ventas y mercado para así proponer una estrategia de comunicación y posicionamiento.

1.3.1.2 Alcance del proyecto y del producto

1.3.1.2.1 Del proyecto

• Dirección del proyecto

• Análisis de costos y proveedores

• Análisis de canales de distribución

• Confección de Plan de ventas

• Análisis de mercado actual

• Estrategia de comunicación

• Estrategia de posicionamiento

• Conclusión y sugerencia de trayectorias estratégicas a seguir

1.3.1.2.2 Del resultado

• Generación de documentación de respaldo respecto de los análisis y estudios realizados.

• Confección de conclusión documentada a modo de recomendación para implementación de un nuevo modelo de negocio.

1.3.1.2.3 Inclusiones

IN01 - Análisis del negocio actual
IN02 - Análisis del mercado actual

1.3.1.2.4 Exclusiones

EX01 - Toda actividad administrativa que demande poner en práctica la conclusión propuesta.

EX05 - Toda cuestión inherente al emplazamiento de un local o fábrica.

1.3.2 Priorización de objetivos

Priorización de variables.

1.3.2.1 Alcance

Es de vital importancia para la sponsor conocer la situación actual de su empresa y el potencial de la misma con el fin de buscar la mejor estrategia para cumplir sus objetivos.

Expectativa: Debe cumplirse.

1.3.2.2 Costo

El presupuesto asignado para la ejecución del proyecto deberá apegarse lo máximo posible a lo autorizado considerando que la empresa, hoy, es una PYMe. Sin embargo, se podrán efectuar readecuaciones con previa autorización hasta un 2,5%.

Expectativa: Es bueno que se cumpla.

1.3.2.3 Tiempo

El plazo para la ejecución del proyecto será de un periodo de 7 (SIETE) meses desde la planeación hasta la entrega del informe final. Sin embargo, se podrán efectuar readecuaciones con previa autorización hasta un 20%

Expectativa: Se acepta resultado.

1.3.3 Interesados del proyecto

INTERESADOS DEL PROYECTO		
INTERESADOS	**PARTICIPACIÓN - ESPECTATIVAS**	**INFLUENCIA**
EMPLEADOS CHATO.IND	Se espera el acompañamiento continuo durante toda la ejecución del proyecto. Serán responsables de brindar información fehaciente.	ALTA
EQUIPO DE PROYECTO	Se espera un compromiso en la ejecución del proyecto y adecuación con otros proyectos en simultáneo	ALTA
ESTADO	Asociados a organismos reguladores relacionados con impuestos e indumentaria	ALTA
PROVEEDORES	Se espera una comunicación eficaz y disponibilidad de información.	ALTA
CLIENTES	Se espera una comunicación eficaz y disponibilidad de información.	ALTA

1.3.4 Supuestos y restricciones

1.3.4.1 Supuestos

SP04 - De acuerdo con la experiencia de la Consultora "Cuántica" será posible obtener una muestra significativa para realizar análisis de mercado.

SP05 - De acuerdo con el interés demostrado por la Sponsor y a la experiencia de la Consultora, será posible contar con la información necesaria que pueda brindar como así tiempo para reuniones.

1.3.4.2 Restricciones

RS01 - Contemplar la adecuación a la Ley Nro. 27.521, Sistema Único Normalizado de Identificación de Talles de Indumentaria.

1.3.5 Cronograma general

CRONOGRAMA		
FECHA INICIO	**HITOS**	**FECHA FINALIZACIÓN**
07/09/2020	Firma de Acta de proyecto	18/09/2020
07/09/2020	Aprobación de Plan de Gestión	05/10/2020
07/09/2020	Aprobación de Plan de Análisis y Estudios	25/09/2020
30/09/2020	Aprobación de Estudio de Negocio Actual	16/11/2020
17/11/2020	Aprobación de Estudio de Negocio Objetivo	23/03/2021
25/03/2021	Recomendación final	14/04/2021

1.3.6 Presupuesto general

PRESUPUESTO	
PRINCIPALES TAREAS	**COSTO**
Gestión del proyecto	$ 826.770,00
Identificación de necesidades	$ 115.150,00
Organización y diseño	$ 77.525,00
Ejecución y control	$ 215.460,00
Entrega y cierre	$ 28.532,00

Riesgos	$ 155.812,00
Reserva	$ 30.000,00
TOTAL	**$ 1.449.249,00**

1.3.7 Líder de proyecto y patrocinador

La PM asignada a este proyecto por la Consultora "Cuántica" es Raquel Acuña, acompañada durante el proceso por Sabrina Arias, Coordinadora de equipos de Estrategia Organizacional, quienes serán las encargadas de reportar quincenalmente el avance de las acciones implementadas, así como el avance general del proyecto a la Sponsor. La patrocinadora del proyecto es la directora de "Chato Indumenatria", Magalí Agüello.

GRUPO DE PROCESO: II) PLANIFICACIÓN

2.1 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

2.1.1 Introducción

El plan de gestión del alcance tiene como objetivo establecer cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto "Rediseño de Negocio_CH.Ind.".

Mediante las reuniones iniciales para la gestión del proyecto se procederá a analizar la información correspondiente al Acta de Constitución del proyecto, lecciones aprendidas de proyectos análogos, archivos de procesos de la organización y cualquier otro factor ambiental de la Consultora Organizacional.

El Plan de Gestión del Alcance se comprenderá de la siguiente manera:

1. Recopilación de Requisitos
2. Alcance y límites del proyecto
3. Ciclo de vida del proyecto
4. Estructura de desglose de trabajo
5. Diccionarios de la EDT
6. Entregables principales
7. Criterios de aceptación
8. Exclusiones
9. Supuestos
10. Restricciones
11. Riesgos
12. Validación del alcance
13. Control del alcance

2.1.2 Recopilación de requisitos

Mediante este proceso se procederá a determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

Cabe destacar que este proceso proporciona la base para definir el alcance del producto y el alcance del proyecto con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados del proyecto, lo cual deberá analizarse y documentarse.

2.1.3 Alcance y límites del proyecto

El proyecto de rediseño de modelo de negocio es el basamento sobre el cual la empresa busca apoyarse para conocer su situación actual y así poder dirigir sus esfuerzos de manera adecuada para lograr sus objetivos comerciales y de marca.

De esta manera se establecen las áreas de trabajo

2.1.2.1 Plan de gestión del proyecto

1. Planificación general.
2. Seguimiento y control del avance.
3. Determinación de cronogramas.

2.1.2.2 Análisis actual del negocio

1. Determinación del punto de equilibrio
2. Evaluación de proveedores en base a competencia, capacidad, consistencia y calidad.
3. Determinación del tamaño de mercado e identificación de segmento de clientes. actuales y hábitos de compra.
4. Identificación de la competencia, el entorno económico y cultural.

2.1.2.3 Análisis del negocio objetivo

1. Determinación del punto de equilibrio.
2. Estudio de viabilidad.
3. Determinación de tipos de canales de distribución.
4. Establecer proyección de ventas e identificar oportunidades de negocio.

5. Establecer estrategias de comunicación internas y externas, como también determinar el mensaje a comunicar y el público objetivo.
6. Establecer tipos de estrategias de posicionamiento.
7. Confección modelo CANVAS

2.1.4 Ciclo de vida del proyecto

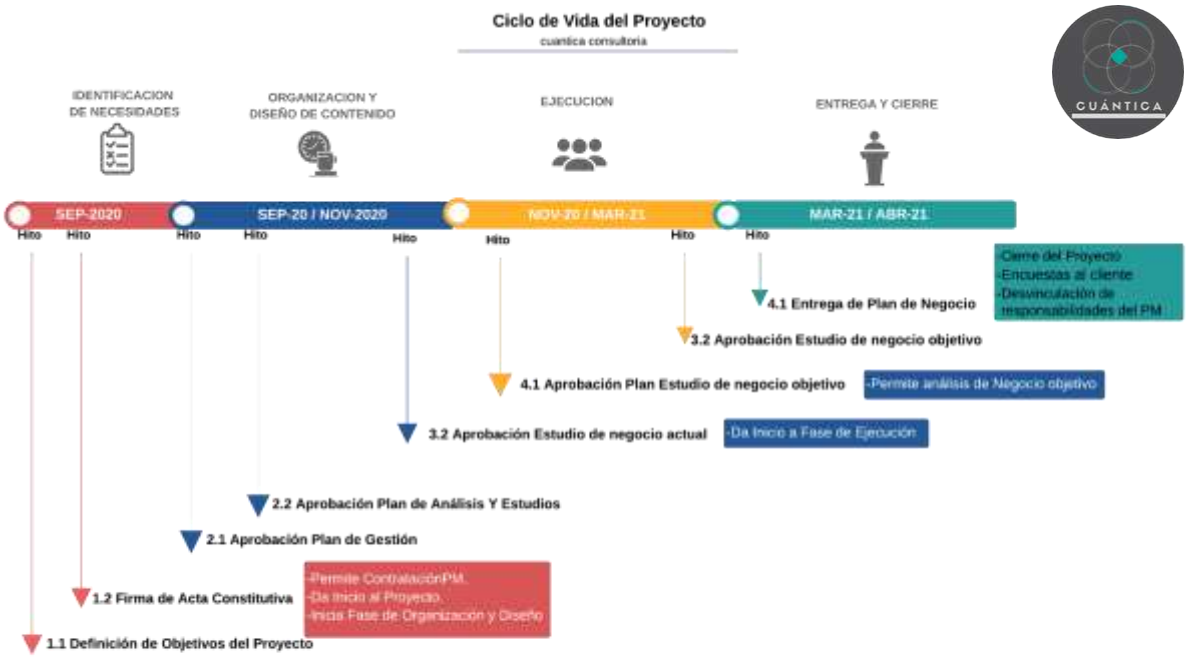


Figura 1

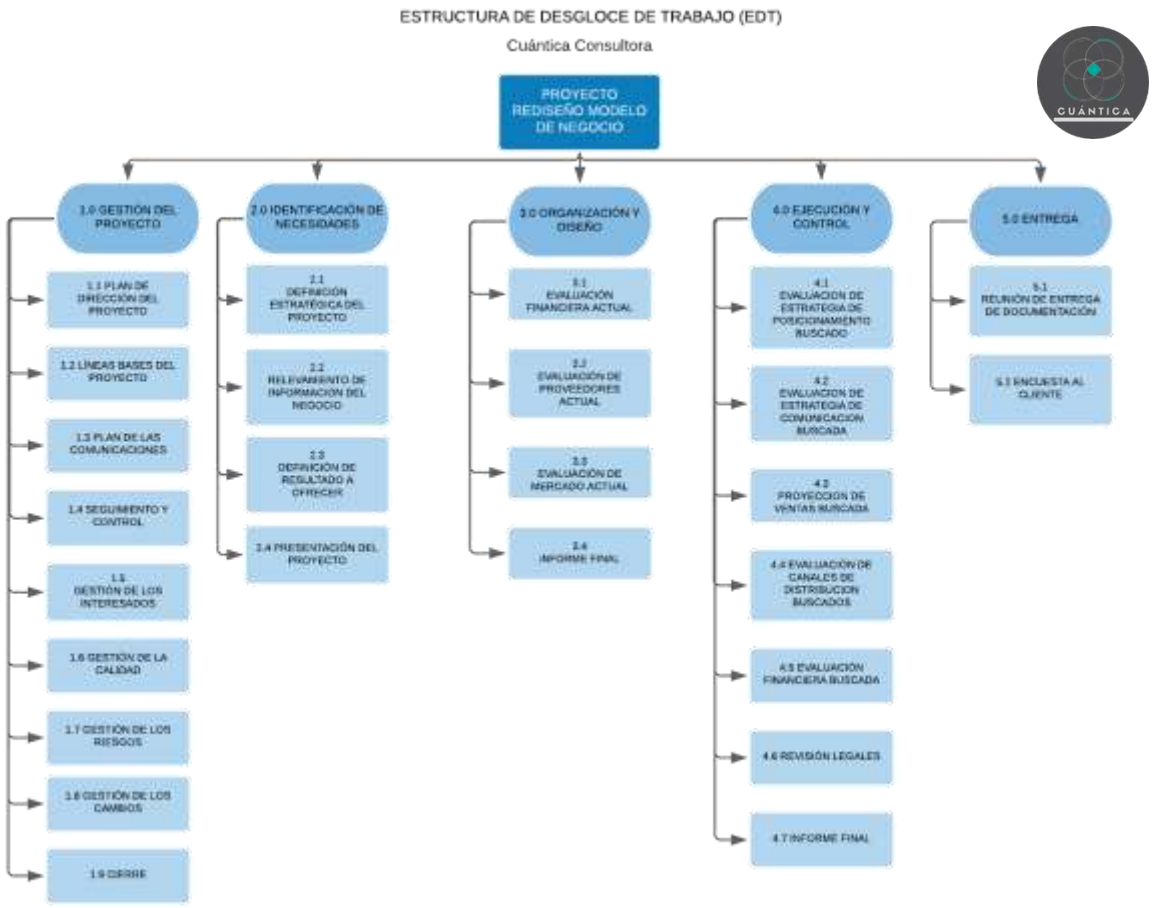
Se ha determinado que el ciclo de vida más adecuado para este tipo de proyecto es el modelo predictivo.

Los parámetros que contribuyeron a la definición se dieron a partir de las exigencias propias del proyecto, resulta indispensable realizar el trabajo de manera secuencial dado que la concreción de un hito habilita trasladarse a la próxima etapa, requiere de entregables específicos y revisiones exhaustivas de cada fase por parte de la Sponsor.

Esto se sustenta en que el proyecto se trata de una tarea de investigación respecto del funcionamiento actual del negocio y la búsqueda de trayectorias estratégicas[1] que acompañen los deseos del patrocinador.

Por lo expuesto, el ciclo de vida, que comprende los meses entre septiembre 2020 y abril 2021 queda determinado según la figura 1.

2.1.5 Estructura de desglose de trabajo[2]



Como se comentó en el apartado 1.1.3.2 es necesario dividir el proyecto en cinco etapas, de esta manera el trabajo queda obligado a determinar, en primer lugar, la situación

[1] Posibles alternativas para alcanzar los objetivos estratégicos. Estas trayectorias deben redefinirse permanentemente (Serra, 2000, pág. 208).
[2] Ver Anexo Estructura de Desglose de Trabajo ampliada

actual del negocio para posteriormente analizar y recomendar la mejor estrategia que permita alcanzar una producción propia del 100% en junio 2021.

El desglose del trabajo se basa en una descomposición jerárquica de entregables con enfoque top-down[3], así se subdividen los entregables en componentes más pequeños, denominados paquetes de trabajo, luego en actividades y por último en tareas originando una representación gráfica que define el trabajo que debe ser realizado ya que todo aquello que no figura en este no se encuentra contemplado en el alcance.

Por todo lo expuesto se definió la estructura de la EDT a partir del ciclo de vida del proyecto dado que permite organizar los paquetes de trabajo de una manera ordenada.

2.1.6 Diccionario de la EDT

Se confeccionará un formulario para describir cada componente en la estructura de desglose del trabajo, el mencionado documento enunciará el trabajo a realizar, definirá el o los entregables, según corresponda, y se incorporará información respecto de los plazos y actividades asociadas.

Cada uno de los documentos deberá estar aprobado para luego comenzar con las actividades.

2.1.6.1 Diccionario actividad 3.1.1.1

Rediseño de Negocio- Chato Indumentaria

DICCIONARIO EDT

VERSIÓN	FECHA	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
ORIGINAL	25/9/2020	ANA MARÍA DE SANTIS	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	COSTOS TOTALES
CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	3.1.1
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

[3] Técnica de descomposición que permite subdividir el proyecto en secciones principales, de manera sucesiva.

CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD	3.1.1.1
DESCRIPCIÓN	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CONOCER DETALLADA Y CERTERAMENTE LA COMPOSICIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	3.1.1.1.1 Solicitar a la Sponsor del proyecto el listado de costos fijos y variables. 3.1.1.1.2 Organizar el listado de manera de separar ambas clasificaciones. 3.1.1.1.3 Asignación de valores 3.1.1.1.4 Confección de informe.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	1. Responsable: Ana María de Santis 2. Revisa: Sabrina Arias 3. Aprueba: Sponsor 4. Informa: Raquel Acuña
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Contar con el desglose completo de los costos del negocio, aprobado por la Sponsor.
SUPUESTOS	De acuerdo a la experiencia de la Consultora, se logrará determinar un listado del 100% de los costos del negocio.
RESTRICCIONES	1. La antiguedad de los ítems no debe ser mayor a 12 meses.
FECHAS PROGRAMADAS	
INICIO	30/9/2020
FIN	1/10/2020
PLAZO	2 días
COSTO PROGRAMADO	
COLABORADORES	$2.002,00
COSTO TOTAL	**$2.002,00**
DEPENDENCIAS	
ANTESESORA	2.4_PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
SUSERORA	3.1.1.2_DETERMINACIÓN DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

2.1.6.2 Diccionario actividad 3.1.1.2

Rediseño de Negocio- Chato Indumentaria

DICCIONARIO EDT

VERSIÓN	FECHA	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
ORIGINAL	25/9/2020	ANA MARÍA DE SANTIS	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	COSTOS TOTALES
CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	3.1.1
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DETERMINACIÓN DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD	3.1.1.2
DESCRIPCIÓN	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CONOCER DETALLADA Y CERTERAMENTE LA COMPOSICIÓN DE COSTOSDIRECTOS E INDIRECTOS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	3.1.1.2.1 Solicitar a la Sponsor del proyecto el listado de costos directos e indirectos. 3.1.1.2.2 Organizar el listado de manera de separar ambas clasificaciones. 3.1.1.2.3 Asignación de valores. 3.1.1.2.4 Confección de informe.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	1. Responsable:Ana María de Santis 2. Revisa: Sabrina Arias 3. Aprueba: Sponsor 4. Informa: Raquel Acuña
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Contar con el desglose completo de los costos del negocio, aprobado por la Sponsor.
SUPUESTOS	De acuerdo a la experiencia de la Consultora, se logrará determinar un listado del 100% de los costos del negocio.
RESTRICCIONES	1. La antiguedad de los ítems no debe ser mayor a 12 meses.
FECHAS PROGRAMADAS	
INICIO	2/10/2020
FIN	5/10/2020

PLAZO	2 días	
COSTO PROGRAMADO		
COLABORADORES	$	$2.002,00
COSTO TOTAL	**$**	**$2.002,00**
DEPENDENCIAS		
ANTESESORA	2.4_PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	
SUSERORA	3.1.1.3_DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO	

2.1.6.3 Diccionario actividad 3.1.1.3

Rediseño de Negocio- Chato Indumentaria

DICCIONARIO EDT

VERSIÓN	**FECHA**	**REALIZÓ**	**REVISÓ**	**APROBÓ**
ORIGINAL	25/9/2020	ANA MARÍA DE SANTIS	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	COSTOS TOTALES
CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	3.1.1
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD	3.1.1.3
DESCRIPCIÓN	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	1. DETERMINAR QUÉ CANTIDAD DEBE VENDER PARA GEERAR BENEFICIOS Y CONOCER LA VIABILIDAD DE LA EMPRESA. 2. CONOCER A PARTIR DE CUÁTAS VENTAS ES CONVENIENTE CAMBIAR UN COSTO VARIABLE POR UNO FIJO.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	3.1.1.3.1 Reunir los datos e informes realizado en las actividades 3.1.1.1 y 3.1.1.2. 3.1.1.3.2 Solicitar a la Sponsor del proyecto el listado de precios de ventas unitarios. 3.1.1.3.3 Calcular costo variable unitario. 3.1.1.3.4 Realizar el cálculo correspondiente. 3.1.1.3.5 Confección de informe.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	1. Responsable: Ana María de Santis 2. Revisa: Sabrina Arias 3. Aprueba: Raquel Acuña 4. Informa: Raquel Acuña
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Emplea todos los ítems aprobados por las actividades 3.1.1.1 y 3.1.1.2.
SUPUESTOS	De acuerdo a la experiencia de la Consultora, se logrará determinar un Punto de Equilibrio exacto (sin márgen de errores por parte de os colaboradores).
RESTRICCIONES	-
FECHAS PROGRAMADAS	
INICIO	6/10/2020
FIN	7/10/2020
PLAZO	2 días
COSTO PROGRAMADO	
COLABORADORES	$ 4.998,00
COSTO TOTAL	**$ 4.998,00**
DEPENDENCIAS	
ANTESESORA	2.4_PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
SUSERORA	-

2.1.6.4 Diccionario actividad 4.1.2.1

Rediseño de Negocio- Chato Indumentaria

DICCIONARIO EDT

VERSIÓN	FECHA	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
ORIGINAL	25/9/2020	JULIA GUTIERREZ	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA
IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS			
CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	4.1.2			
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	ANÁLISIS DE ATRIBUTOS DE KOTLER			

CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD	4.1.2.1
DESCRIPCIÓN	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTABLECER ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y EL SERVICIO QUE RESALATARÁN POR ENCIMA DE LA COMPETENCIA.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	4.1.2.1.1 Listar los atributos que los productos y el servicio ofrece. 4.1.2.1.2 Ponderar las características que componen los productos y el servicio para cada uno de los diferentes públicos objetivo. 4.1.2.1.3 Establecer los matices de los 3 atributos con mayor valor y ponderar para seleccionar el atributo sobre el que basar el posicionamiento. 4.1.2.1.4 Confección de informe.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	1. Responsable: Julia Gutierrez 2. Revisa: Sabrina Arias 3. Aprueba: Sponsor 4. Informa: Raquel Acuña
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Debe contar con el análisis de todos los atributos informados por la Sponsor más 5 que surgen del trabajo de la Consultora.
SUPUESTOS	De acuerdo con el interés demostrado por la Sponsor y a la experiencia de la Consultora, será posible contar con la información necesaria.
RESTRICCIONES	1. Sólo se deberá tener en cuenta productos de fabricación propia.
FECHAS PROGRAMADAS	
INICIO	17/11/2020
FIN	19/11/2020
PLAZO	3 días
COSTO PROGRAMADO	
COLABORADORES	$3.003,00
COSTO TOTAL	**$3.003,00**
DEPENDENCIAS	
ANTESESORA	3.4_INFORME FINAL
SUSERORA	4.1.1.2_DETERMINACIÓN DE DIFERENCIACIÓN

2.1.6.5 Diccionario actividad 4.1.2.2

Rediseño de Negocio- Chato Indumentaria **DICCIONARIO EDT**				
VERSIÓN	**FECHA**	**REALIZÓ**	**REVISÓ**	**APROBÓ**
ORIGINAL	25/9/2020	JULIA GUTIERREZ	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS
CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	4.1.2
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DETERMINACIÓN DE DIFERENCIACIÓN
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD	4.1.2.2
DESCRIPCIÓN	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTABLECER EL MÉTODO DE DIFERENCIACIÓN A UTILIZAR RESPECTO DE LA COMPRETENCIA.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	4.1.2.2.1 Realizar estudio de mercado. 4.1.2.2.2 Ponderar los resultados del estudio cada uno de los diferentes públicos objetivo. 4.1.2.2.3 Establecer los matices de los 3 puntos con mayor valor. 4.1.2.2.4 Confección de informe.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	1. Responsable: Julia Gutierrez 2. Revisa: Sabrina Arias 3. Aprueba: Sponsor 4. Informa: Raquel Acuña
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Contar con al menos tres alternativas de estrategias. Contar con resultados de encuestas de mercado de al menos una muestra de 500 personas clientes y 500 no clientes.
SUPUESTOS	De acuerdo con la experiencia de la Consultora, será posible contar con la información necesaria.
RESTRICCIONES	1. la muestra no debe ser menor a 450 clientes y 450 no clientes.
FECHAS PROGRAMADAS	
INICIO	20/11/2020
FIN	24/11/2020
PLAZO	2 días

COSTO PROGRAMADO	
COLABORADORES	$ 6.006,00
COSTO TOTAL	**$ 6.006,00**
DEPENDENCIAS	
ANTESESORA	4.1.1.1_ANÁLISIS DE ATRIBUTOS DE KOTLER
SUSERORA	4.1.2_ DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

2.1.7 Entregables principales

ÁREA DE TRABAJO	ENTREGABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
Inicio	Documentación de Inicio	Plan de Dirección del proyecto aprobado por el Sponsor (contiene planificación general y cronograma).
Análisis actual del negocio	Determinación de punto de equilibrio actual	Contar con el desglose completo de los costos del negocio, aprobado por la Sponsor.
	Evaluación de proveedores	Contar con listado completo de proveedores actuales, aprobado por la Sponsor. Contar con al menos un 10% de proveedores alternativos distintos.
	Evaluación de mercado	Contar con al menos dos alternativas de segmento de mercado, aprobado por la Sponsor.
	Evaluación de competencia	Contar con detalle cuantificado de la porción abarcada, aprobado por el Sponsor.
Análisis potencial del negocio	Determinación de punto de equilibrio potencial	Contar con el desglose completo de los costos del negocio, aprobado por la Sponsor.
	Evaluación de canales de distribución	Contar con al menos tres alternativas de canales de distribución, aprobado por la Sponsor.
	Evaluación de estrategia de comercialización	Contar con al menos tres alternativas de mensaje a comunicar, precisa aprobación la Sponsor. Contar con resultados de encuestas de mercado de al menos una muestra de 500 personas clientes y 500 no clientes.
	Evaluación de proyección de ventas	Contar con al menos un 80% de indumentaria de fabricación propia.
	Evaluación de estrategia de comunicación	Contar con al menos tres alternativas de mensaje a comunicar, aprobado por la Sponsor. Contar con resultados de encuestas de mercado de al menos una muestra de 500 personas clientes y 500 no clientes.
	Evaluación de estrategia de posicionamiento	Contar con al menos tres alternativas de tipo de posicionamiento, aprobado por la Sponsor.
Cierre	Documentación de cierre	Compilación de informes aprobados por la Sponsor.

2.1.8 Criterios de aceptación

La aprobación final del proyecto será realizada por la Sponsor.

En el caso de que alguno de los entregables no cumpliera con las condiciones establecidas, la Sponsor podrá solicitar la revisión de los mismos durante el transcurso del proyecto o al final del mismo, en el plazo que se determine, para cumplimentar los puntos que no fueran conformes.

2.1.9 Exclusiones

EX01 - Toda actividad que demande poner en práctica la conclusión propuesta: No se incluyen diseño de software de gestión, diseño audiovisual de marca, contratación de personal, seguimiento y control de implementación elegida por la Sponsor.

EX02 - Resultados esperados por la Firma respecto del aumento de volumen de ventas: No se incluyen dentro del proyecto alcanzar los objetivos de volumen de ventas requeridos por la Sponsor.

EX03 - Resultados esperados por la Firma respecto de la reducción de costos: No se incluyen dentro del proyecto alcanzar los objetivos de reducción de costos requeridos por la Sponsor.

EX04 - Resultados esperados por la Firma respecto de la producción de productos: No se incluyen dentro del proyecto alcanzar los objetivos de volumen de producción requeridos por la Sponsor.

EX05 - Toda cuestión inherente al emplazamiento de un local o fábrica: No se incluyen dentro del proyecto análisis de lay out, proyectos de inversión que demanden el análisis de emplazar o no un establecimiento.

2.1.10 Supuestos

SP01 - De acuerdo con la experiencia de la Consultora "Cuántica" será posible obtener una muestra significativa para realizar análisis de mercado.

SP02 - De acuerdo con el interés demostrado por la Sponsor será posible contar con ella para solicitarle la información necesaria que pueda brindar, como así, tiempo para reuniones.

2.1.11 Restricciones

RT01 - Contemplar la adecuación a la Ley Nro. 27.521, Sistema Único Normalizado de Identificación de Talles de Indumentaria.

RT02 - Toda documentación generada que contenga implicancias impositivas debe adecuarse a la Ley vigente.

2.1.12 Riesgos

RG01 - Bajas de personal que formen parte del proyecto (rotación).

RG02 - Devaluación de la moneda (encarecimiento de sueldos).

RG03 - Imposiciones no previstas tras modificaciones en la Ley Nro. 27.521.

RG04 - Aparición de casos positivos de COVID-19 en el personal afectado al proyecto.

RG05 - No conseguir las muestras de análisis en el tiempo estimado.

RG06 – Corrección de informe final por recomendación del servicio jurídico tercerizado.

2.1.13 Validación del Alcance

Mediante la presentación de los documentos que constituyen los entregables, se procederá a formalizar la validación del alcance a través de formularios de aceptación que firmará la Sponsor del proyecto.

Esta formalización se llevará a cabo utilizando el método de inspección al finalizar cada paquete correspondiente al tercer nivel de la EDT y posteriormente al concluir cada paquete del segundo nivel. En primer lugar, en el momento de la presentación del proyecto, y luego en la presentación de los informes correspondientes al resto de los paquetes del nivel 2.

EDT	NOMBRE DE LA TAREA	VALIDACION DEL ALCANCE
REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH. I		
2	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES (Presentación proyecto)	FIRMA DE LA SPONSOR
2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	FIRMA DE LA SPONSOR
2.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	FIRMA DE LA SPONSOR
2.3	DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER	FIRMA DE LA SPONSOR
2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	FIRMA DE LA SPONSOR
3	ORGANIZACIÓN Y DISEÑO (Informe)	FIRMA DE LA SPONSOR

3.1	**EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**	FIRMA DE LA SPONSOR
3.2	**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL**	FIRMA DE LA SPONSOR
3.3	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**	FIRMA DE LA SPONSOR
3.4	**INFORME FINAL**	FIRMA DE LA SPONSOR
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL (Informe)**	FIRMA DE LA SPONSOR
4.1	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**	FIRMA DE LA SPONSOR
4.2	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**	FIRMA DE LA SPONSOR
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	FIRMA DE LA SPONSOR
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	FIRMA DE LA SPONSOR
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	FIRMA DE LA SPONSOR
4.7	**INFORME FINAL**	FIRMA DE LA SPONSOR

2.1.13.1 Modelo de formulario de validación de Alcance

REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH. I			
PM: Raquel Acuña			
ELABORADO POR: Sabrina Arias			
ENTREGABLE:		VALIDADO POR:	
FECHA:		RESULTADO GENERAL DE LA VALIDACIÓN:	Muy mal ☐ Mal ☐ Regular ☐ Bien ☐ Muy Bien ☐
DETALLE/ITEM/ENTREGABLE	**RESULTADO: OK/ NO OK**	**ACCION CORRECTIVA**	

*El presente documento se deberá anexar a la recopilación de documentación correspondiente a su Paquete de Trabajo según Nivel 2 de la EDT.

Firma Sponsor:

Firma PM:

2.1.14 Controlar el Alcance

Este proceso centra su atención en monitorear del estado del alcance del proyecto y del producto, como también, en gestionar cambios en la línea base de alcance.

Teniendo en cuenta que este proceso, además, importa respecto de asegurar que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen correctamente, también facilita gestionar los cambios reales cuando suceden y la integración de estos con los otros procesos de control.

Particularmente, en el presente proyecto, se llevará un control del alcance mediante reportes semanales de progreso bajo la técnica de análisis de variación para comparar la línea base con los resultados reales. De esta manera se asegurará que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través del proceso de control integrado de cambios.

2.2 PLAN DE GESTION DEL TIEMPO

2.2.1 Introducción

La gestión del tiempo de este proyecto integra información de índole comercial y factores ambientales de la organización como su cultura y estructura, que resultan imprescindibles para la determinación de políticas, procedimientos y documentación requerida.

En función de lo mencionado se determinarán las actividades del cronograma y su control, a fin de cumplir con el objetivo de fecha de entrega. Este proceso dará como resultado la Línea Base de Tiempo, la cual constituirá la base de comparación contra la ejecución a fin de identificar desviaciones y procurar corregirlas o bien trabajar para respetar los plazos lo mayor posible.

2.2.2 Definir las Actividades

El proceso de identificar actividades consistirá en el análisis y descomposición de los entregables de los paquetes de trabajo correspondientes a la EDT del proyecto.

Del mencionado análisis se desprenderán actividades del cronograma, los cuales se documentarán, titularán y se añadirá una descripción del trabajo para la comprensión de todos los miembros del equipo.

Para la realización del proceso de descomposición se recurrirá al mismo método que el utilizado para confeccionar los paquetes de trabajo, es decir, top-down.

Se debe tener en cuenta que la importancia de esta labor radica en que la identificación proporciona la base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto.

2.2.3 Secuenciar las Actividades

Se procederá a identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto para establecer una secuencia lógica de trabajo. La herramienta a utilizar para tal fin será el Método de Diagramación por Precedencia, el cual contribuye a obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta las restricciones del proyecto.

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

2.2.4 Estimar los recursos de las actividades

Respecto de la estimación de recursos este proceso consistirá en determinar la cantidad de materiales y personas, sus características y tipos, que serán necesarios para el desarrollo de las actividades y, a su vez, determinar cuándo estarán disponibles.

Se debe tener en cuenta que la importancia de este proceso radica en que la estimación brinda las bases para calcular costos y duración de las actividades, ya que la duración, generalmente, está condicionada al número de recursos disponibles y al número mínimo de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

2.2.5 Estimar la Duración de las Actividades

El proceso de estimación se efectuará a partir de la técnica de estimación análoga, al respecto el PMBOK indica que:

> La estimación análoga es una técnica para estimar la duración o el costo de una actividad o de un proyecto utilizando datos históricos de una actividad o proyecto similar. La estimación análoga utiliza parámetros de un proyecto anterior similar, tales como duración, presupuesto, tamaño, peso y complejidad, como base para estimar los mismos parámetros o medidas para un proyecto futuro. (Project Management Institute, 2017, pág. 200)

Es decir que, a partir de proyectos anteriores, trabajados por la Consultora, se tomará información que permitirá elaborar la estimación de la cantidad de tiempo necesario y los

recursos estimados, para ello se utilizará el Teorema de PERT- Distribución Beta. De esta manera se obtiene como resultado un promedio ponderado de estimaciones para calcular la duración de cada actividad. La fórmula utilizada fue:

$$\text{DURACIÓN: } \frac{Tm + 4*Tp + To}{6}$$

La unidad de medida del tiempo serán los siguientes:

JORNADA LABORAL			
DÍAS	1era PARTE JORNADA	DESCANSO	2da PARTE JORNADA
LU	09:00 - 13:00 hs	13:01 - 13:30	13:31 - 17:00 hs
MA	09:00 - 13:00 hs	13:01 - 13:30	13:31 - 17:00 hs
MI	09:00 - 13:00 hs	13:01 - 13:30	13:31 - 17:00 hs
JU	09:00 - 13:00 hs	13:01 - 13:30	13:31 - 17:00 hs
VI	09:00 - 13:00 hs	13:01 - 13:30	13:31 - 17:00 hs
SÁ	-	-	-
DO	-	-	-

FERIADOS CONTEMPLADOS EN EL PERIODO DEL PROYECTO		
CELEBRACIÓN	INICIO	FIN
Día del Respeto a la Diversidad Cultural	12/10/2020	12/10/2020
Día de la Soberanía Nacional	23/11/2020	23/11/2020
Feriado con Fines Turísticos	7/12/2020	7/12/2020
Inmaculada Concepción de María	8/12/2020	8/12/2020
Día no laborable "Consultora Cuántica"	24/12/2020	24/12/2020
Navidad	25/12/2020	25/12/2020
Día no laborable "Consultora Cuántica"	31/12/2020	31/12/2020
Año nuevo	1/1/2021	1/1/2021
Carnaval	15/2/2021	16/2/2021
Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia	24/3/2021	24/3/2021
Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de Malvinas; Viernes Santo	2/4/2021	2/4/2021

COD PREDECESORAS	EDT	TAREA	Tp	Tm	To	DURACION	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS
1	1	REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I				146	lun 7/9/20	mié 14/4/21	
2	1.1	GESTIÓN DEL PROYECTO				146	lun 7/9/20	mié 14/4/21	
3	1.1.1	PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	24	21	19	21	lun 7/9/20	lun 5/10/20	
4	1.1.2	LÍNEAS BASES DEL PROYECTO	23	20	18	20	mar 6/10/20	mar 3/11/20	3CC
5	1.1.3	PLAN DE LAS COMUNICACIONES	24	21	19	21	mié 4/11/20	jue 3/12/20	4
6	1.1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	78	75	73	75	mié 25/11/20	vie 19/3/21	3CC
7	1.1.5	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	23	20	18	20	vie 4/12/20	vie 8/1/21	3CC
8	1.1.6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	28	25	23	25	mié 4/11/20	vie 11/12/20	3CC
9	1.1.7	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	17	14	12	14	mié 7/10/20	mar 27/10/20	3CC+1 día
10	1.1.8	GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	31	28	26	28	lun 14/12/20	mar 26/1/21	3CC
11	1.1.9	CIERRE	14	11	9	11	mar 30/3/21	mié 14/4/21	9CC+2 días;3;4;5;6;7;8;10
12	1.2	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES				15	lun 7/9/20	vie 25/9/20	2CC
13	1.2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	8	5	3	5	lun 7/9/20	vie 11/9/20	2CC
14	1.2.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	8	5	3	5	lun 14/9/20	vie 18/9/20	13
15	1.2.3	DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER	7	4	2	4	lun 21/9/20	jue 24/9/20	14
16	1.2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	3	1	1,5	1	vie 25/9/20	vie 25/9/20	15
17	1.3	ORGANIZACIÓN Y DISEÑO				33	mié 30/9/20	lun 16/11/20	12FC+2 días
18	1.3.1	EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL				10	mié 30/9/20	mié 14/10/20	12FC+2 días
19	1.3.1.1	Costos Totales				6	mié 30/9/20	mié 7/10/20	12FC+2 días
20	1.3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	5	2	1	2	mié 30/9/20	jue 1/10/20	12FC+2 días
21	1.3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	5	2	1	2	vie 2/10/20	lun 5/10/20	20
22	1.3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	5	2	1	2	mar 6/10/20	mié 7/10/20	21
23	1.3.1.2	Gastos Totales				6	mar 6/10/20	mié 14/10/20	19CC
24	1.3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6	3	2	3	mar 6/10/20	jue 8/10/20	
25	1.3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	6	3	2	3	vie 9/10/20	mié 14/10/20	24
26	1.3.2	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL				11	jue 15/10/20	jue 29/10/20	18

27	1.3.2.1	**Confección Formularios de Evaluación**	**9**	**5**	**3**	**5**	**jue 15/10/20**	**mié 21/10/20**	**18**
28	1.3.2.2	**Análisis de Formulario de Evaluación**	**8**	**6**	**4**	**6**	**jue 22/10/20**	**jue 29/10/20**	**27**
29	**1.3.3**	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**				**11**	**vie 30/10/20**	**vie 13/11/20**	**26;18**
30	**1.3.3.1**	**Determinación de Propósito**				**5**	**vie 30/10/20**	**jue 5/11/20**	
31	1.3.3.1.1	Determinación de Plan de Investigación	3	2	1	**2**	vie 30/10/20	lun 2/11/20	
32	1.3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	4	3	1	**3**	mar 3/11/20	jue 5/11/20	31
33	1.3.3.2	**Análisis de Datos**	**8**	**6**	**4**	**6**	**vie 6/11/20**	**vie 13/11/20**	**32**
34	1.3.4	**INFORME FINAL**	**2**	**1**	**2**	**1**	**lun 16/11/20**	**lun 16/11/20**	**18;26;29**
35	**1.4**	**EJECUCIÓN Y CONTROL**				**82**	**mar 17/11/20**	**mar 23/3/21**	**17**
36	**1.4.1**	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**				**13**	**mar 17/11/20**	**vie 4/12/20**	**17**
37	**1.4.1.1**	**Análisis de Estrategias**				**5**	**mar 17/11/20**	**mar 24/11/20**	**17**
38	1.4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler	5	3	2	**3**	mar 17/11/20	jue 19/11/20	17
39	1.4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	3	2	1	**2**	vie 20/11/20	mar 24/11/20	38
40	1.4.1.2	**Definición de Estrategia**	**10**	**8**	**6**	**8**	**mié 25/11/20**	**vie 4/12/20**	**39**
41	**1.4.2**	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**				**5**	**mié 9/12/20**	**mar 15/12/20**	**36CC;40**
42	1.4.2.1	**Definición de Objetivo**	**8**	**5**	**4**	**5**	**mié 9/12/20**	**mar 15/12/20**	**36;40**
43	**1.4.2.2**	**Determinacón de Estrategia**				**5**	**mié 9/12/20**	**mar 15/12/20**	**36**
44	1.4.2.2.1	Determinación de Mensaje	4	2	1	**2**	mié 9/12/20	jue 10/12/20	36
45	1.4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	5	3	2	**3**	vie 11/12/20	mar 15/12/20	44
46	**1.4.3**	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**				**14**	**mié 16/12/20**	**vie 8/1/21**	**41;45**
47	1.4.3.1	**Definición de Objetivo**	**13**	**10**	**9**	**10**	**mié 16/12/20**	**vie 8/1/21**	**41;45**
48	**1.4.3.2**	**Determinación de Estructura**				**11**	**mié 16/12/20**	**mar 5/1/21**	**41**
49	1.4.3.2.1	Estructura de Precios	6	3	2	**3**	mié 16/12/20	vie 18/12/20	41
50	1.4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	7	4	3	**4**	lun 21/12/20	lun 28/12/20	49
51	1.4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	7	4	3	**4**	mar 29/12/20	mar 5/1/21	50

52	**1.4.4**	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**				**21**	**lun 11/1/21**	**lun 8/2/21**	**46;51**
53	**1.4.4.1**	**Definición de Estructura**				**10**	**lun 11/1/21**	**vie 22/1/21**	**46**
54	1.4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	5	3	2	**3**	lun 11/1/21	mié 13/1/21	46
55	1.4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	5	3	2	**3**	jue 14/1/21	lun 18/1/21	54
56	1.4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	7	4	2	**4**	mar 19/1/21	vie 22/1/21	55
57	1.4.4.2	**Determinación de Estrategia**	**14**	**11**	**10**	**11**	**lun 25/1/21**	**lun 8/2/21**	**56**
58	**1.4.5**	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**				**19**	**mar 9/2/21**	**mar 9/3/21**	**52;57**
59	**1.4.5.1**	**Costos Totales**				**8**	**mar 9/2/21**	**lun 22/2/21**	**52**
60	1.4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	4	2	1	**2**	mar 9/2/21	mié 10/2/21	52
61	1.4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	5	3	2	**3**	jue 11/2/21	mié 17/2/21	60
62	1.4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	5	3	2	**3**	jue 18/2/21	lun 22/2/21	61
63	**1.4.5.2**	**Gastos Totales**				**11**	**mar 23/2/21**	**mar 9/3/21**	**59;62**
64	1.4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	8	6	4	**6**	mar 23/2/21	mar 2/3/21	59
65	1.4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	8	5	4	**5**	mié 3/3/21	mar 9/3/21	64
66	1.4.6	**REVISIÓN LEGALES**	**7**	**4**	**2**	**4**	**mié 10/3/21**	**lun 15/3/21**	**58;36;41;46;52;65**
67	1.4.7	**INFORME FINAL**	**7**	**4**	**2**	**4**	**jue 18/3/21**	**mar 23/3/21**	**66FC+2 días**
68	**1.5**	**ENTREGA**				**14**	**jue 25/3/21**	**mié 14/4/21**	**35;67**
69	1.5.1	**REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN**	**5**	**3**	**2**	**3**	**jue 25/3/21**	**lun 29/3/21**	**67**
70	1.5.2	**ENCUESTA AL CLIENTE**	**14**	**11**	**10**	**11**	**mar 30/3/21**	**mié 14/4/21**	**69;11CF**

2.2.6 Desarrollar el Cronograma

La gestión del cronograma se realizará de acuerdo a lista de actividades obtenida y el repositorio de lecciones aprendidas a partir de lo cual se definirán secuenciación, recursos y duración, posteriormente se volcará la información en el software de administración de proyectos y programas "Microsoft Project" el cual permitirá visualizar el cronograma completo y ayudará al seguimiento y control.

EDT	TAREA	DURACION	COMIENZO	FIN
0	**REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I**	**146 días**	**7/9/2020**	**14/4/2021**
1	**GESTIÓN DEL PROYECTO**	**146 días**	**7/9/2020**	**14/4/2021**
1.1	PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	21 días	7/9/2020	5/10/2020
1.2	LÍNEAS BASES DEL PROYECTO	20 días	6/10/2020	3/11/2020
1.3	PLAN DE LAS COMUNICACIONES	21 días	4/11/2020	3/12/2020
1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	75 días	25/11/2020	19/3/2021
1.5	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	20 días	4/12/2020	8/1/2021
1.6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	25 días	4/11/2020	11/12/2020
1.7	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	14 días	7/10/2020	27/10/2020
1.8	GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	28 días	14/12/2020	26/1/2021
1.9	CIERRE	11 días	30/3/2021	14/4/2021
2	**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**	**15 días**	**7/9/2020**	**25/9/2020**
2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	5 días	7/9/2020	11/9/2020
2.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	5 días	14/9/2020	18/9/2020
2.3	DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER	4 días	21/9/2020	24/9/2020
2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1 día	25/9/2020	25/9/2020
3	**ORGANIZACIÓN Y DISEÑO**	**33 días**	**30/9/2020**	**16/11/2020**
3.1	**EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**	**10 días**	**30/9/2020**	**14/10/2020**
3.1.1	**Costos Totales**	**6 días**	**30/9/2020**	**7/10/2020**
3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	30/9/2020	1/10/2020
3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	2 días	2/10/2020	5/10/2020

3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	2 días	6/10/2020	7/10/2020
3.1.2	**Gastos Totales**	**6 días**	**6/10/2020**	**14/10/2020**
3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	6/10/2020	8/10/2020
3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	3 días	9/10/2020	14/10/2020
3.2	**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL**	**11 días**	**15/10/2020**	**29/10/2020**
3.2.1	Confección Formularios de Evaluación	5 días	15/10/2020	21/10/2020
3.2.2	Análisis de Formulario de Evaluación	6 días	22/10/2020	29/10/2020
3.3	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**	**11 días**	**30/10/2020**	**13/11/2020**
3.3.1	**Determinación de Propósito**	**5 días**	**30/10/2020**	**5/11/2020**
3.3.1.1	Determinación de Plan de Investigación	2 días	30/10/2020	2/11/2020
3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	3 días	3/11/2020	5/11/2020
3.3.2	Análisis de Datos	6 días	6/11/2020	13/11/2020
3.4	INFORME FINAL	1 día	16/11/2020	16/11/2020
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**82 días**	**17/11/2020**	**23/3/2021**
4.1	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**	**13 días**	**17/11/2020**	**4/12/2020**
4.1.1	**Análisis de Estrategias**	**5 días**	**17/11/2020**	**24/11/2020**
4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler	3 días	17/11/2020	19/11/2020
4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	2 días	20/11/2020	24/11/2020
4.1.2	Definición de Estrategia	8 días	25/11/2020	4/12/2020
4.2	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**	**5 días**	**9/12/2020**	**15/12/2020**
4.2.1	Definición de Objetivo	5 días	9/12/2020	15/12/2020
4.2.2	**Determinación de Estrategia**	**5 días**	**9/12/2020**	**15/12/2020**
4.2.2.1	Determinación de Mensaje	2 días	9/12/2020	10/12/2020
4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	3 días	11/12/2020	15/12/2020
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**14 días**	**16/12/2020**	**8/1/2021**
4.3.1	Definición de Objetivo	10 días	16/12/2020	8/1/2021

4.3.2	**Determinación de Estructura**	**11 días**	**16/12/2020**	**5/1/2021**
4.3.2.1	Estructura de Precios	3 días	16/12/2020	18/12/2020
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	4 días	21/12/2020	28/12/2020
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	29/12/2020	5/1/2021
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	**21 días**	**11/1/2021**	**8/2/2021**
4.4.1	**Definición de Estructura**	**10 días**	**11/1/2021**	**22/1/2021**
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	11/1/2021	13/1/2021
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	14/1/2021	18/1/2021
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	19/1/2021	22/1/2021
4.4.2	Determinación de Estrategia	11 días	25/1/2021	8/2/2021
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**19 días**	**9/2/2021**	**9/3/2021**
4.5.1	**Costos Totales**	**8 días**	**9/2/2021**	**22/2/2021**
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	9/2/2021	10/2/2021
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	3 días	11/2/2021	17/2/2021
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	18/2/2021	22/2/2021
4.5.2	**Gastos Totales**	**11 días**	**23/2/2021**	**9/3/2021**
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6 días	23/2/2021	2/3/2021
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	5 días	3/3/2021	9/3/2021
4.6	REVISIÓN LEGALES	4 días	10/3/2021	15/3/2021
4.7	INFORME FINAL	4 días	18/3/2021	23/3/2021
5	**ENTREGA**	**14 días**	**25/3/2021**	**14/4/2021**
5.1	REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	3 días	25/3/2021	29/3/2021
5.2	ENCUESTA AL CLIENTE	11 días	30/3/2021	14/4/2021

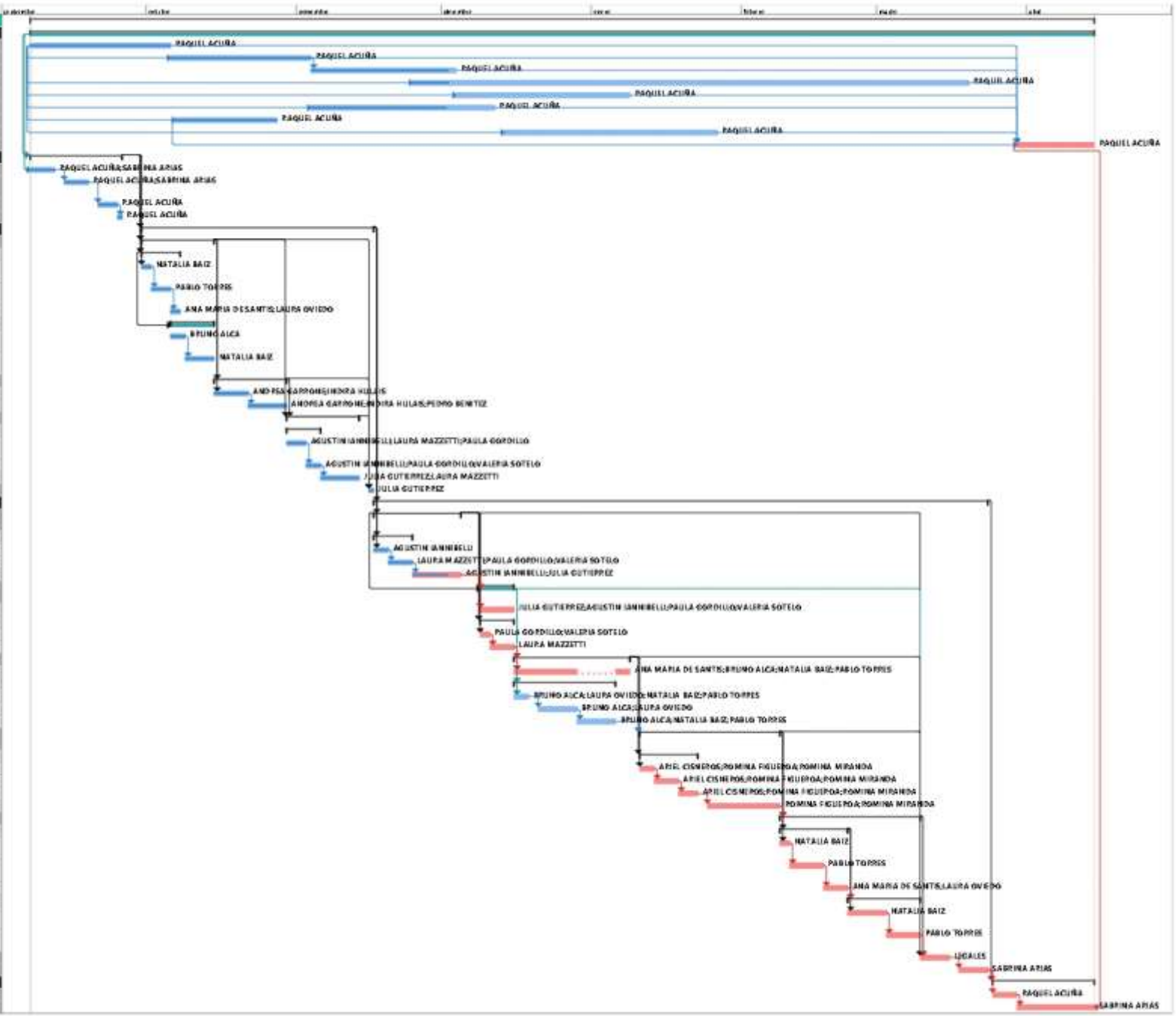
Respecto de la secuencia de actividades se utilizó el método de diagramación por precedencia (PDM), donde los tipos de relaciones más utilizados son:

- Fin a Comienzo (FC) donde una actividad sucesora no puede comenzar hasta que haya concluido una actividad predecesora.
- Comienzo a Comienzo (CC) donde una actividad sucesora no puede finalizar hasta que haya concluido una actividad predecesora.

Las duraciones de las actividades se estimaron mediante juicio de expertos y por analogía, según lo establecido en el repositorio de actividades estándar.

REDISEÑO MODELO NEGOCIO.CHJ

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo
1	1	REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO .CHJ	146 días	lun 7/9/20
2	1.1	GESTIÓN DEL PROYECTO	146 días	lun 7/9/20
3	1.1.1	PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	21 días	lun 7/9/20
4	1.1.2	LÍNEA BASE DEL PROYECTO	20 días	mar 8/10/20
5	1.1.3	PLAN DE ADQUISICIONES/NECESIDADES	21 días	mié 4/11/20
6	1.1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	75 días	mié 23/11/20
7	1.1.5	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	20 días	vie 4/12/20
8	1.1.6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	25 días	mié 4/11/20
9	1.1.7	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	14 días	mié 7/10/20
10	1.1.8	GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	28 días	lun 14/12/20
11	1.1.9	CIERRE	11 días	mar 30/3/21
12	1.2	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	13 días	lun 7/9/20
13	1.2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	5 días	lun 7/9/20
14	1.2.2	REDISEÑO MODELO DE NEGOCIACIÓN DEL NEGOCIO	5 días	lun 14/9/20
15	1.2.3	DEFINICIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO	6 días	lun 21/9/20
16	1.2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1 día	vie 25/9/20
17	1.3	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO	13 días	mié 30/9/20
18	1.3.1	EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL	10 días	mié 30/9/20
19	1.3.1.1	Costos Totales	6 días	mié 30/9/20
20	1.3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	mié 30/9/20
21	1.3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	2 días	vie 2/10/20
22	1.3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	2 días	mar 6/10/20
23	1.3.1.2	Gastos Totales	6 días	mar 6/10/20
24	1.3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	mar 6/10/20
25	1.3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	3 días	vie 9/10/20
26	1.3.2	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL	11 días	jue 15/10/20
27	1.3.2.1	Estimación formulario de Evaluación	5 días	jue 15/10/20
28	1.3.2.2	Análisis de formulario de Evaluación	6 días	jue 22/10/20
29	1.3.3	EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL	11 días	vie 30/10/20
30	1.3.3.1	Determinación de Precedido	5 días	vie 30/10/20
31	1.3.3.1.1	Determinación de Nivel de Investigación	2 días	vie 30/10/20
32	1.3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	3 días	mar 3/11/20
33	1.3.3.2	Análisis de Datos	6 días	vie 6/11/20
34	1.3.4	RIESGOS Y DAFO	1 día	lun 16/11/20
35	1.4	EJECUCIÓN Y CONTROL	82 días	mar 17/11/20
36	1.4.1	EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO	13 días	mar 17/11/20
37	1.4.1.1	Análisis de Estrategias	5 días	mar 17/11/20
38	1.4.1.1.1	Análisis de Estudios de Sector	3 días	mar 17/11/20
39	1.4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	2 días	vie 20/11/20
40	1.4.1.2	Definición de Estrategia	8 días	mié 25/11/20
41	1.4.2	EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA	5 días	mié 9/12/20
42	1.4.2.1	Definición de Objetivos	5 días	mié 9/12/20
43	1.4.2.2	Determinación de Estrategia	5 días	mié 9/12/20
44	1.4.2.2.1	Determinación de Mensaje	2 días	mié 9/12/20
45	1.4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	3 días	vie 11/12/20
46	1.4.3	PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO	14 días	mié 16/12/20
47	1.4.3.1	Definición de Objetivo	10 días	mié 16/12/20
48	1.4.3.2	Determinación de Estructura	11 días	mié 16/12/20
49	1.4.3.2.1	Estructura de Precios	3 días	mié 16/12/20
50	1.4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	4 días	lun 21/12/20
51	1.4.3.2.3	Estructura de Comunicación Intermediarios	4 días	mar 29/12/20
52	1.4.4	EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO	21 días	lun 11/1/21
53	1.4.4.1	Definición de Estructura	10 días	lun 11/1/21
54	1.4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	lun 11/1/21
55	1.4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	jue 14/1/21
56	1.4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	mar 19/1/21
57	1.4.4.2	Determinación de Estrategia	11 días	lun 25/1/21
58	1.4.5	EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO	18 días	mar 9/2/21
59	1.4.5.1	Costos Totales	8 días	mar 9/2/21
60	1.4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	mar 9/2/21
61	1.4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	3 días	jue 11/2/21
62	1.4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	jue 18/2/21
63	1.4.5.2	Gastos Totales	11 días	mar 23/2/21
64	1.4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6 días	mar 23/2/21
65	1.4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	5 días	mié 3/3/21
66	1.4.6	REVISIÓN VIABILIDAD	4 días	mié 10/3/21
67	1.4.7	RIESGOS Y DAFO	4 días	jue 18/3/21
68	1.5	ENTREGA	14 días	jue 25/3/21
69	1.5.1	REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	3 días	jue 25/3/21
70	1.5.2	ENTREGA AL CLIENTE	11 días	mar 30/3/21



2.2.7 Controlar el Cronograma

El control del cronograma será llevado a cabo por la PM del proyecto a través de reuniones semanales para monitorear y medir el desempeño con el fin de proporcionar los medios para detectar desviaciones y establecer acciones correctivas y preventivas. Este proceso se desarrollará a partir de la inspección de informes que la coordinadora de Estudios Organizacionales genere.

En base a la inspección se podrán tomar medidas respecto de modificaciones que deban realizarse, siempre mediante una solicitud de cambio debidamente aprobada.

Los datos a partir de los cuales se emitirán los informes corresponderán al cálculo de valor ganado a fin de contar con el Schedule Performance Index (SPI) y con el método de análisis de variación, el cual permite comparar las duraciones planificadas con las reales y variaciones de holgura, pudiendo determinar, además, la causa y el grado de desviación.

2.2.7.1 Nivel de alerta

INDICE DE ALERTA	
BAJO	<10 % de retraso
MODERADO	entre 11 y 19% de retraso
ALTO	>= 20% de retraso

2.3 PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

2.3.1 Introducción

Mediante el plan de gestión de los costos se procederá a estimar, planificar, presupuestar y controlar los costos del proyecto.

Su desarrollo se llevará a cabo a partir de reuniones de la PM con el equipo del proyecto mediante consulta del Acta de Constitución del Proyecto, teniendo en cuenta los factores ambientales y los activos de los procesos de la consultora.

La finalidad de este apartado importa respecto de detallar y mantener el presupuesto aprobado.

2.3.2 Estimación de costos del proyecto

Mediante este proceso se desarrollará una aproximación de los recursos financieros que serán necesarios para llevar a cabo el proyecto.

La gestión se realizará teniendo en cuenta, en primer lugar, la EDT del proyecto y la lista de actividades desarrolladas en el plan de gestión del cronograma.

Luego se procederá a asignar un costo para cada recurso. Particularmente, este proyecto, al ser un servicio de consultoría, sólo insume costos salariales ya que no terceriza ninguna actividad ni se utilizarán materiales.

No obstante, se recurrirá a una asesoría legal externa antes de realizar la entrega del producto del proyecto a fin de validar el marco de los estudios organizacionales realizado. Este estudio de abogados no será contratado específicamente para este proyecto, sino que ya existe un contrato anual donde se establece un valor fijo por dictamen.

Por otra parte, en función de los riesgos detectados, se tendrá en cuenta, la reserva de contingencia que, respecto de los costos será explicado en el siguiente apartado y respecto de la gestión del riesgo, en su plan de gestión.

Las herramientas y técnicas a utilizar serán estimación análoga y estimación detallada (Bottom Up), juicio de expertos y el repositorio de lecciones aprendidas.

Los valores a utilizar para determinar los costos son:

- Pesos argentinos como unidad de medida.
- Valor de hora hombre que varía de acuerdo a cada perfil involucrado en el proyecto.

NOMBRE	PUESTO	hs/HOMBRE
RAQUEL ACUÑA	PM	$ 310,00
SABRINA ARIAS	COORDINADORA DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	$ 286,00
JULIA GUTIERREZ	SUPERVISORA DPTO DE ESTUDIOS SOCIALES	$ 214,00
LAURA MAZZETTI	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS SOCIALES	$ 143,00
AGUSTIN IANNIBELLI	COLABORADOR DPTO DE ESTUDIOS SOCIALES	$ 143,00
PAULA GORDILLO	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS SOCIALES	$ 143,00
VALERIA SOTELO	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS SOCIALES	$ 143,00
ANA MARIA DE SANTIS	COORDINADORA DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS	$ 214,00
NATALIA BAIZ	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS	$ 143,00
PABLO TORRES	COLABORADOR DPTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS	$ 143,00
BRUNO ALCA	COLABORADOR DPTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS	$ 143,00
LAURA OVIEDO	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS	$ 143,00
ROMINA FIGUERA	COORDINADORA DPTO ESTUDIOS DE LOGISTICA	$ 214,00
ARIEL CISNEROS	COLABORADOR DPTO DE ESTUDIOS DE LOGISTICA	$ 143,00
ROMINA MIRANDA	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS DE LOGISTICA	$ 143,00
PEDRO BENITEZ	COORDINADOR DPTO DE ESTUDIOS DE PROVEEDORES	$ 214,00
INDIRA HULAIS	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS DE PROVEEDORES	$ 143,00
ANDREA GARRONE	COLABORADORA DPTO DE ESTUDIOS DE PROVEEDORES	$ 143,00

NOMBRE	PUESTO	DÍCTAMEN
ESTUDIO JURIDICO	LEGALES	$ 4.200,00

2.3.3 Proyecto

EDT	TAREA	DURACION	COSTO
0	**REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I**	**146 días**	**$ 1.263.437,00**
1	**GESTIÓN DEL PROYECTO**	**146 días**	**$ 826.770,00**

1.1	PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	21 días	$ 45.570,00
1.2	LÍNEAS BASES DEL PROYECTO	20 días	$ 43.400,00
1.3	PLAN DE LAS COMUNICACIONES	21 días	$ 45.570,00
1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	75 días	$ 162.750,00
1.5	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	20 días	$ 43.400,00
1.6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	25 días	$ 54.250,00
1.7	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	14 días	$ 30.380,00
1.8	GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	28 días	$ 60.760,00
1.9	CIERRE	11 días	$ 23.870,00
2	**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**	**15 días**	**$ 115.150,00**
2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	5 días	$ 20.860,00
2.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	5 días	$ 20.860,00
2.3	DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER	4 días	$ 8.680,00
2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1 día	$ 2.170,00
3	**ORGANIZACIÓN Y DISEÑO**	**33 días**	**$ 77.525,00**
3.1	**EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**	**10 días**	**$ 15.008,00**
3.1.1	**Costos Totales**	**6 días**	**$ 9.002,00**
3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	$ 2.002,00
3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	2 días	$ 2.002,00
3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	2 días	$ 4.998,00
3.1.2	**Gastos Totales**	**6 días**	**$ 6.006,00**
3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	$ 3.003,00
3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	3 días	$ 3.003,00
3.2	**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL**	**11 días**	**$ 31.010,00**
3.2.1	Confección Formularios de Evaluación	5 días	$ 10.010,00
3.2.2	Análisis de Formulario de Evaluación	6 días	$ 21.000,00
3.3	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**	**11 días**	**$ 30.009,00**
3.3.1	**Determinación de Propósito**	**5 días**	**$ 15.015,00**
3.3.1.1	Determinación de Plan de Investigación	2 días	$ 6.006,00
3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	3 días	$ 9.009,00
3.3.2	Análisis de Datos	6 días	$ 14.994,00
3.4	INFORME FINAL	1 día	$ 1.498,00
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**82 días**	**$ 215.460,00**
4.1	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**	**13 días**	**$ 29.001,00**
4.1.1	**Análisis de Estrategias**	**5 días**	**$ 9.009,00**
4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler	3 días	$ 3.003,00
4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	2 días	$ 6.006,00
4.1.2	Definición de Estrategia	8 días	$ 19.992,00
4.2	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**	**5 días**	**$ 20.510,00**
4.2.1	Definición de Objetivo	5 días	$ 13.503,00
4.2.2	**Determinacón de Estrategia**	**5 días**	**$ 7.007,00**

4.2.2.1	Determinación de Mensaje	2 días	$ 4.004,00
4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	3 días	$ 3.003,00
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**14 días**	**$ 63.539,00**
4.3.1	Definición de Objetivo	10 días	$ 31.507,00
4.3.2	**Determinación de Estructura**	**11 días**	**$ 32.032,00**
4.3.2.1	Estructura de Precios	3 días	$ 12.012,00
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	4 días	$ 8.008,00
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	$ 12.012,00
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	**21 días**	**$ 62.489,00**
4.4.1	**Definición de Estructura**	**10 días**	**$ 35.000,00**
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	$ 10.500,00
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	$ 10.500,00
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	$ 14.000,00
4.4.2	Determinación de Estrategia	11 días	$ 27.489,00
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**19 días**	**$ 23.513,00**
4.5.1	**Costos Totales**	**8 días**	**$ 12.502,00**
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	$ 2.002,00
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	3 días	$ 3.003,00
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	$ 7.497,00
4.5.2	**Gastos Totales**	**11 días**	**$ 11.011,00**
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6 días	$ 6.006,00
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	5 días	$ 5.005,00
4.6	REVISIÓN LEGALES	4 días	$ 8.400,00
4.7	INFORME FINAL	4 días	$ 8.008,00
5	**ENTREGA**	**14 días**	**$ 28.532,00**
5.1	REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	3 días	$ 6.510,00
5.2	ENCUESTA AL CLIENTE	11 días	$ 22.022,00

2.3.4 Reserva de Contingencia

A partir de los riesgos detectados que podrían afectar el proyecto, se procedió a cuantificar las respuestas a los riesgos, constituyendo la reserva de contingencia, para ello se utilizarán las mismas herramientas que en el cálculo del proyecto, adicionándose un 12,3% por encima de su costo.

Las reservas para contingencias se incluyen en el presupuesto, dentro de la línea base de costos, destinándose a los riesgos identificados, para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación. El uso de esta reserva será exclusivo de la PM.

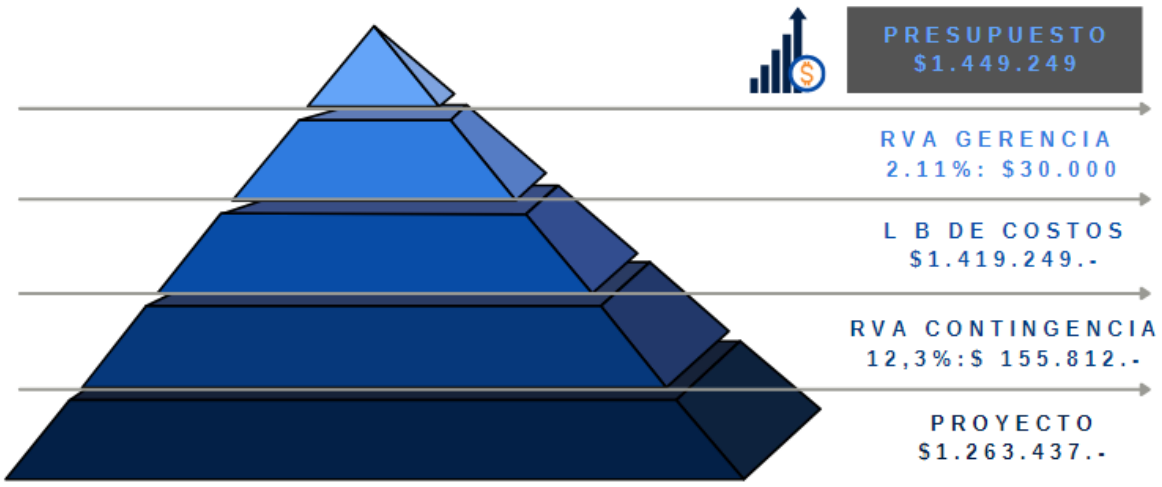
Cód.	NOMBRE	%	RESERVA DE CONTINGENCIA
RG.2	DEVALUACIÓN DE LA MONEDA	4%	$ 50.537,00
RG.4	APARICION DE CASOS POSITIVOS DE COVID-19, PERSONAL DEL PROYECTO	3%	$ 37.903,00
RG.5	NO CONSEGUIR MUESTRAS DE ANÁLISIS EN EL TIEMPO ESTIMADO	5%	$ 63.172,00
RG.6	CORRECCIÓN DE INFORME POR DICTAMEN	0,3%	$4.200,00
TOTALES		**12,3%**	**$ 155.812,00**

2.3.5 Reserva de Gerencia

Por otra parte, la Sponsor del proyecto procederá a destinar una reserva de gerencia por un importe de $30.000.-, correspondiente al 2,11% de la línea base de costos.

Se debe tener en cuenta que el objetivo de las reservas de gestión es contemplar las variables "desconocidas - desconocidas" susceptibles de afectar a un proyecto. La reserva de gestión no se incluye en la línea base de costos, pero forma parte del presupuesto total y de los requisitos de financiamiento del proyecto.

2.3.6 Determinación de presupuesto



2.3.7 Control del presupuesto

El control del costo será llevado a cabo por la PM del proyecto a través de reuniones semanales para monitorear y medir el desempeño. Este proceso se desarrollará a partir de la inspección de informes que la coordinadora de Estudios Organizacionales genere.

A partir de la inspección se podrán tomar medidas respecto de modificaciones que deban realizarse, siempre mediante una solicitud de cambio debidamente aprobada. Este monitoreo se realizará a través de la comparación entre el uso de los fondos del proyecto y los costos reales en los que se ha incurrido hasta la fecha, teniendo en cuenta el alcance.

Para llevar adelante este proceso se tendrá en cuenta el plan de gestión de costos donde se podrá observar la manera en que se gestionarán y controlarán los costos, la línea base de costos donde se compararán los resultados reales y se determinará si es necesario implementar un cambio, una acción correctiva o una acción preventiva, y la línea base para la medición del desempeño donde se utilizará el análisis del valor ganado.

De acuerdo al PMBOK, se indica que:

> El Análisis de Valor Ganado (EVA) compara la línea base para la medición del desempeño con respecto al desempeño real del cronograma y del costo. El EVM integra la línea base del alcance con la línea base de costos y la línea base del cronograma para generar la línea base para la medición del desempeño. El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada paquete de trabajo y cada cuenta de control. (Project Management Institute, 2017)

Respecto de las tres dimensiones clave, en primer lugar, se encuentra el valor planeado (PV). El cual responde a la pregunta “¿cuánto trabajo debería estar hecho?”, corresponde a la suma de los presupuestos de los trabajos previstos a ser completados a la fecha de control.

Por otro lado, se encuentra el valor ganado (EV) el cual responde a la pregunta “¿cuánto trabajo está hecho?”, corresponde a la suma de los presupuestos de los trabajos completados a la fecha de control.

En último lugar, se encuentra el costo actual (AC) el cual responde a la pregunta "¿cuánto dinero consumió el proyecto hasta ahora?", corresponde a la suma de los costos incurridos (directos y/o indirectos) por el proyecto a la fecha de control.

A partir de este monitoreo se podrá establecer los índices de costo y plazo los cuales permiten la comparación del rendimiento entre proyectos, entre fases, entregables u otros niveles.

- CPI (Cost Performance Index) EV / AC

Determina cuán eficiente es el proyecto en términos de Costos

- SPI (Schedule Performance Index) EV / PV

Determina cuán eficiente es el proyecto en términos de Plazos

En función del resultado del cálculo del índice, se podrá establecer lo siguiente:

- = 1.0: Comportamiento perfecto
- 1.0: Comportamiento excepcional
- < 1.0: Comportamiento pobre

2.3.7.1 Nivel de alerta

INDICE DE ALERTA	
BAJO	<1,5 % de desvío del costo total respecto el avance del proyecto
MODERADO	entre 1,6% y 2,4% de desvío del costo total respecto el avance del proyecto
ALTO	>= 2,5% de desvío del costo total respecto el avance del proyecto

2.4 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

2.4.1 Introducción

Mediante este plan se incluirán los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación, el análisis, las estrategias de respuesta a los riesgos y el seguimiento y control de ellos. El objetivo es aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir los eventos adversos para el proyecto.

El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Por lo expuesto, el análisis contempla todas las etapas del proyecto.

Los riesgos identificados y analizados se consideran "conocidos", para ellos se realizará una planificación de respuesta en caso que se materialicen. Los riesgos "desconocidos" no pueden gestionarse de manera proactiva, para lo cual se establece, con aprobación de la Sponsor del proyecto, una reserva de gerencia para hacer frente a estos riesgos en caso de que ocurran. Asimismo, en caso de detectarse riesgos no evaluados con anterioridad, se deberán revisar y sumar al plan de gestión.

Se debe tener en cuenta que los objetivos de esta gestión radican en:

1. Proteger los objetivos del Proyecto.
2. Mejorar la toma de decisiones en un contexto de incertidumbre, propio del proyecto.
3. Superar limitaciones de la planificación, pues añade a este proceso mayor información que la que brindan los hechos del pasado exclusivamente.
4. Evitar sorpresas a través de indicadores de alerta temprana.
5. Afianzar el conocimiento y compromiso del equipo de proyecto.

2.4.2 Metodología

La metodología para llevar a cabo la gestión de riesgos consistirá en:

1. Identificación de riesgos: Primera reunión, con posterioridad a la aprobación del Acta de Constitución del Proyecto y con anterioridad a Enunciado de Alcance. La PM del proyecto, propondrá realizar el mayor esfuerzo para relevar información para la identificación de riesgos a través de tormentas de ideas y diagramas causa – efecto.
2. Análisis de riesgos: Una vez reunida la información y detectados los riesgos, el equipo del proyecto procederá a analizarlos, según el área de impacto.
3. Matriz de probabilidad – impacto: Se confeccionará una matriz de probabilidad – impacto para determinar la ocurrencia y la manera en que afectará el proyecto, como así, establecer la priorización de ellos.
4. Planificar las respuestas: Proceso en el cual se desarrollarán opciones, seleccionarán estrategias y se acordarán acciones para abordar la materialización del riesgo. Asimismo, se elaborará un registro de riesgos identificados.
5. Monitorear los riesgos: Por último, se monitoreará la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, se hará el seguimiento a los riesgos identificados, como así identificar y analizar nuevos riesgos.

2.4.3 Identificación de los riesgos

Mediante este proceso se determinarán los riesgos que podrían afectar al proyecto, el mismo se llevará a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto con el fin de documentar los riesgos en un registro para facilitar la anticipación de eventos.

Como se indicó anteriormente, durante la primera reunión, con posterioridad a la aprobación del Acta de Constitución del Proyecto y con anterioridad a Enunciado de Alcance, se llevará a cabo la primera identificación de riesgos, donde la PM del proyecto propondrá

realizar el mayor esfuerzo para relevar información para la identificación de riesgos a través de tormentas de ideas, diagramas causa – efecto y repositorio de lecciones aprendidas.

Por otra parte, a medida que el proyecto avance, dentro de cada reunión de control se considerará analizar nuevos riesgos, si se detectan, se deberán incluir en el registro y evaluar una solicitud de cambio si fuera necesario.

Los riesgos detectados para el presente proyecto son:

Nro. RIESGO	NOMBRE
RG.01	BAJAS DE COLABORADORES AFECTADOS AL PROYECTO
RG.02	DEVALUACIÓN DE LA MONEDA
RG.03	IMPOSICIONES NO PREVISTASTRAS MODIFICACIONES DE LA LEY N.º 27.521
RG.04	APARICION DE CASOS POSITIVOS DE COVID-19 EN EL PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO
RG.05	NO CONSEGUIR MUESTRAS DE ANÁLISIS EN EL TIEMPO ESTIMADO
RG.06	CORRECCIÓN DE INFORME FINAL POR RECOMENDACIÓN EN DICTAMEN

2.4.4 Estructura de desglose de los riesgos

2.4.5 Análisis cualitativo

Mediante este proceso se procederá a priorizar los riesgos identificados, a fin de asignar calificaciones (Alto / Moderado / Bajo) a riesgos o condiciones de riesgo, basándose en la combinación de escalas de probabilidad e impacto.

Cabe destacar que los criterios de Probabilidad e Impacto de Riesgos se definieron según la experiencia de la consultora.

2.4.5.1 Criterios de probabilidad

NIVEL	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	MUY BAJO	LA OCURRENCIA DEL EVENTO ES MUY POCO PROBABLE
2	BAJO	LA OCURRENCIA DEL EVENTO ES POCO PROBABLE
3	MEDIO	LA OCURRENCIA DEL EVENTO ES POSIBLE
4	ALTO	LA OCURRENCIA DEL EVENTO ES BASTANTE PROBABLE
5	MUY ALTO	LA OCURRENCIA DEL EVENTO ES MUY PROBABLE

2.4.5.2 Criterios de impacto

NIVEL	IMPACTO	ALCANCE	COSTO	TIEMPO	CALIDAD
1	MUY BAJO	ALTERACIONES DEL ALCANCE MINIMAMENTE PERCEPTIBLES	0% <AUMENTO DEL COSTO > 1%	0% <AUMENTO DEL TIEMPO > 10%	DISMINUCIÓN APENAS IMPERCETIBLE DE LA CALIDAD
2	BAJO	MINIMAS ALTERACIONES AL ALCANCE	1,1% <AUMENTO DEL COSTO > 5%	10,1% <AUMENTO DEL TIEMPO > 20%	ALTERACIONES MINIMAS EN LA CALIDAD
3	MEDIO	DIFERENTES AREAS DEL ALCANCE AFECTADAS	5,1% <AUMENTO DEL COSTO > 10%	20,1% <AUMENTO DEL TIEMPO > 30%	DISMINUCIÓN EN LA CALIDAD
4	ALTO	CAMBIOS CRÍTICOS AL ALCANCE	10,1% <AUMENTO DEL COSTO > 15%	30,1% <AUMENTO DEL TIEMPO > 40%	ALTERACIONES SUSTANCIALES A LA CALIDAD
5	MUY ALTO	MODIFICACIÓN COMPLETA DEL ALCANCE	15,1% <AUMENTO DEL COSTO > 20%	40,1% <AUMENTO DEL TIEMPO > 50%	PRODUCTO FINAL INACEPTABLE

2.4.5.3 Criterios de niveles de riesgo

BAJO	**MODERADO**	**ALTO**

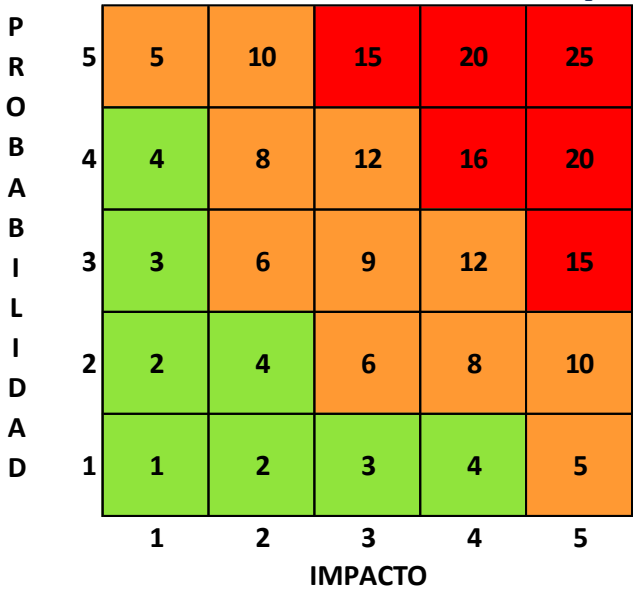
2.4.5.4 Registro de riesgos

COD	DESCRIPCION DEL RIESGO	CATEGORIA	CAUSA	OBJETIVOS PONDERADOS				TIPO DE RIESGO
				ALCANCE	COSTO	TIEMPO	CALIDAD	
RG.01	BAJA DE COLABORADORES AFECTADOS AL PROYECTO	GESTION	ROTACION DE PERSONAL	X	X	X	X	AMENAZA
RG.02	DEVALUACIÓN DE LA MONEDA	EXTERNO	MEDIDAS ECONOMICAS TOMADAS POR EL GOBIERO		X	X	X	AMENAZA
RG.03	IMPOSICIONES NO PREVISTRAS TRAS MODIFICACIONES EN LA LEY N.º 27.521	EXTERNO	NUEVA NORMATIVA QUE IMPLICA CAMBIOS EN EL PROYECTO	X	X	X		AMENAZA
RG.04	APARICION DE CASOS POSITIVOS DE COVID EN EL PERSONAL AFECTADO	GESTION	CONTAGIOS	X	X	X	X	AMENAZA
RG.05	NO CONSEGUIR MUESTRAS DE ANÁLISIS EN EL TIEMPO ESTIMADO	TECNICO	FALTA DE CONCURRENCIA DE ENCUENSTADS		X	X		AMENAZA
RG.06	CORRECCION DE INFORME FINAL POR RECOMENDACIÓN DICTAMEN	TECNICO	NO TENER EN CUENTA LA TOTALIDAD DE ASPECTOS LEGALES EN EL INFORME		X	X		AMENAZA

COD	ANALISIS				ESTRATEGIA Y RESPUESTA POTENCIAL		LINEA BASE A MODIFICAR	RESPONSABLE
	P	I	R	PR	ACCION	DESCRIPCION DE LA ACCION		
RG.01	1	4	**4**	BAJO	ESCALAR	MANTENER Y BUSCAR MEJORAS DE POLITICAS DE GESTION DE RRHH DE LA CONSULTOTA PARA ASEGURAR LA PERMANENCIA DE TALENTOS		AREA DE RRHH
RG.02	3	4	**12**	MODERADO	MITIGAR	SE INCLUYE DENTRO DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA UN 4% SOBRE EL COSTO DEL PROYECTO	L B COSTOS L B TIEMPO	PM
RG.03	1	4	**4**	BAJO	ACEPTAR	NO SE TOMAN MEDIDAS DADA LA INCERTIDUMBRE ALTA DEL EVENTO. DE MATERIALIZARSE SE ACORDÓ CON LA SPONSOR QUE ELLA SERA RESPONSABLE DEL CAMBIO QUE SURJA	L B ALCANCE L B COSTOS L B TIEMPO	SPONSOR

RG.04	5	4	**20**	ALTO	MITIGAR	SE MANTENDRA INFORMADO AL PERSONAL QUE PODRIA SUPLANTAR CADA UNO DE LOS PUESTOS AFECTADOS. SE INCLUYE UN 3% SOBRE EL COSTO DEL PROYECTO PARA HHSS	L B ALCANCE L B COSTOS L B TIEMPO	SABRINA ARIAS
RG.05	2	4	**8**	MODERADO	MITIGAR	INCORPORACION DE ESFUERZO EN EL CRONOGRAMA, EL CUAL IMPACTA EN LA LINEA BASE DE COSTOS EN UN 5% EN LA RESERVA DE CONTINGENCIA	L B COSTOS L B TIEMPO	PM - SABRINA ARIAS
RG.06	3	3	**9**	MODERADO	MITIGAR	INCORPORACION DE ESFUERZO EN EL CRONOGRAMA, EL CUAL IMPACTA EN LA LÍNEA BASE DE COSTOS EN UN 0,3% EN LA RESERVA DE CONTINGENCIA	L B COSTOS L B TIEMPO	PM - SABRINA ARIAS

2.4.5.5 Resultado de Matriz de Probabilidad - Impacto



2.4.6 Análisis de los costos de los riesgos asociados a Reserva de Contingencia

Cód.	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PROCENTAJE	RESERVA DE CONTINGENCIA
RG.2	DEVALUACIÓN DE LA MONEDA	SI BIEN LOS CALCULOS DEL AREA FINANCIERA ARROJA UN POCERTAJE MAYOR, SE DEFINIÓ EL VALOR INDICADO DADO QUE A ESTE PROYECTO SÓLO LE AFECTAN VARIACIONES DE SALARIOS, LOS CUALES SE VEN AJUSTADOS EN JUNIO DE CADA AÑO. POR LO EXPUESTO TIENE UNA INCIDENCIA BAJA. SIN EMBARGO, SE DECIDIÓ TENER EN CUENTA ESTE ASPECTO POR ALGUNA VARIACIÓN FUERA DEL MOTIVO MENCIONADO.	4%	$ 50.537,00

RG.4	APARICION DE CASOS POSITIVOS DE COVID-19, PERSONAL DEL PROYECTO	SE TUVO EN CUENTA EL CONTAGIO DE 2 PERSONAS (PROMEDIO DE SALARIO DIARIO ENTRE TODOS LOS AGENTES AFECTADOS - ESFUERZO POR HORAS/HOMBRE) DURANTE 75 HS CADA UNO.	3%	$ 37.903,00
RG.5	NO CONSEGUIR MUESTRAS DE ANÁLISIS EN EL TIEMPO ESTIMADO	SE TUVO EN CUENTA UN RETRASO EN EL PROYECTO DE 54HS DONDE SE VEN AFECTADOS 5 RECURSOS LOS CUALES ESTÁN IMPLICADOS A TAREAS DE ANÁLISIS DE MUESTRAS. ASIMISMO, SE DEBE CONSIDERAR QUE EL RETRASO INICIAL ES DE 25 HS HORAS, LO CUAL A LO LARGO DEL PROYECTO RETRASA EN TOTAL 54HS.	5%	$ 63.172,00
RG.6	CORRECCIÓN DE INFORME POR DICTAMEN	EN ESTE CASO SE TIENE EN CUENTA UN RETRASO DE 18HS/HOMBRO (SIEMPRE CONTEMPLANDO EL MISMO PROMEDIO) PARA REHACER EL INFORME EN CASO DE QUE FUESE NECESARIO.	5%	$ 4.200,00
TOTALES			**12%**	**$ 155.812,00**

2.4.7 Seguimiento y control de los riegos

En cada reunión de seguimiento del proyecto se destinará un espacio para tratar el seguimiento y control de los riesgos, apoyándose sobre la elaboración del formulario que se encuentra a continuación, el cual se deberá aprobar por la PM.

Rediseño de Negocio_CH Ind.

INFORME DE MONITOREO DE RIESGOS

REUNIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO Nº	

VERSIÓN	**FECHA**	**HORA**	**REALIZÓ**	**REVISÓ**	**APROBÓ**

ASISTENTES		
NOMBRE	**CARGO**	**AREA**

AGENDA		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**TIEMPO PROGRAMADO**
REVISION DE PLANES DE RESPUESTAS		
ESTADO SEGUIMIENTO DE RIESGOS IDENTIFICADOS		
IDENTIFICACION NUEVOS RIESGOS		
REVISION DE PLANES DE RESPUESTAS		

REVISIÓN DE ADECUACIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS PARA RIESGOS YA IDENTIFICADOS (DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS PLANIFICADAS)
REVISIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA PARA RIESGOS YA IDENTIFICADOS (DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS PLANIFICADAS)
VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS (DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS PLANIFICADAS)

ESTADO SEGUIMIENTO DE RIESGOS IDENTIFICADOS	
RG-0…	
RG-0…	

IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS RIESGOS			
CÓD	**NOMBRE**	**RESPONSABLE DE ANÁLISIS**	**FECHA DE ENTREGA ANÁLISIS / REVISIÓN**
RG-……			
RG-……			
RG-……			

2.4.7.1 Periodicidad

PERIODICIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
SEMANAL	PM	REUNION CON EQUIPO DE PROYECTO: 1. SABRINA ARIAS 2. JULIA GUTIERREZ 3. ANA DE SANTIS 4. ROMINA FIGUEROA 5. PEDRO BENITEZ	1. ESTADO DE SITUACIÓN DEL PROYECTO 2. EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS 3. EVALUACIÓN DE NUEVOS RIESGOS 4. ANÁLISIS DE ENTREGABLES

2.5 PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.5.1 Introducción

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

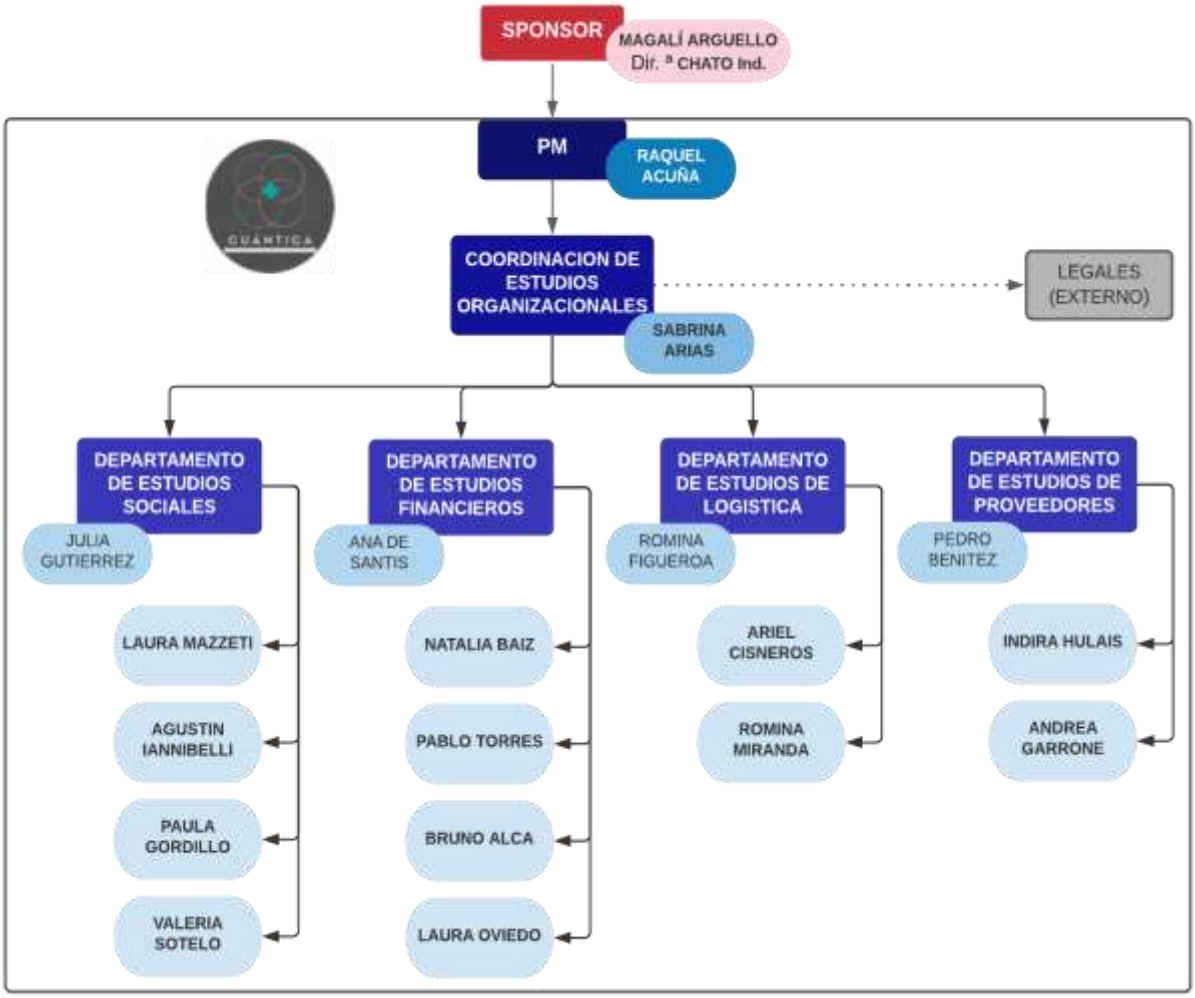
El presente documento detalla la forma en que se gestionarán los recursos humanos del proyecto, en éste se describen e informan las diferentes necesidades presentadas, con la finalidad de asegurar que el proyecto tenga suficientes recursos, disponibilidad, habilidades y experiencia suficientes para que el proyecto se complete con éxito. Para ello es necesario detallar los roles, responsabilidades, habilidades y las relaciones entre los diferentes miembros para garantizar el éxito del proyecto.

El equipo de proyecto deberá ser asignado lo antes posible por cada jefe de área para que puedan involucrarse en parte del proceso de planificación, aportando conocimientos basados en sus experiencias para lograr estimaciones más precisas para el proyecto.

2.5.2 Estructura de desglose de la organización

Desde Cuántica, al ser un proyecto de pequeñas dimensiones y de corto plazo, se optó por una estructura mixta de tipo jerárquica – funcional. De esta manera existe una distinción entre jefes con autoridad (tipo jerárquico) y técnicos especialistas que deben ser escuchados antes

de tomar una decisión (tipo funcional). En este caso, el jefe con autoridad recibe los informes de los técnicos y bajo su responsabilidad toman la decisión pasando al encargado la orden de ejecutarla.



Así, los equipos son agrupados por especialidades, las diferentes áreas del proyecto tendrán que coordinar las tareas con la PM desde su conocimiento, para generar una comunicación directa y sin intermediarios con la mayor rapidez posible entre los diferentes niveles. En este último aspecto se logran análisis descentralizados, delegándolas a los órganos o cargos especializados, siempre con la supervisión del PM.

La configuración interna se estableció conforme a parámetros de eficiencia y eficacia como así experiencia en el área, basados en proyectos de similares características, logrando reunir un número reducido de personal con un buen conocimiento en cada función.

Se debe tener en cuenta que, dado el alcance del proyecto y el tiempo de este, como la cantidad de recursos, será necesario contar con dedicación completa del personal.

2.5.3 Roles y responsabilidades

ROL	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD	COMPETENCIA
SPONSOR	• APRUEBA • Lineamiento estratégico. Se compromete a estar presente en las reuniones de seguimiento claves. • Aprueba cambios de líneas base. Aprueba reportes.	• Autoridad máxima y formal en el proyecto.	• Experiencia en el mercado.
PM	• LIDERA • Encargado de la planificación y gestión del proyecto. • Responsable del cumplimiento del proyecto.	• Autoridad limitada al proyecto y a la Sponsor.	• Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y negociación. • Conocimientos formales en Dirección de Proyectos. • Conocimientos formales en Administración de Organizaciones.
COORDINACION DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	• COORDINA • Encargada de cada una de las áreas funcionales. Acompañará el proyecto reportando a la PM. • Encargada de proporcionar una visión integrada de los distintos modelos de diagnóstico e intervención organizacional, enfatizando la búsqueda de efectividad y eficiencia.	• Autoridad limitada a la PM. • Coordina los Departamentos Funcionales	• Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y negociación. • Conocimientos formales en Administración de Organizaciones.
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIALES	• SUPERVISA • Encargado de identificar la combinación de acciones requeridas para optimizar el funcionamiento organizacional en los ámbitos de estrategia, estructura y cultura.	• Autoridad limitada a la Coordinación de Estudios Organizacionales. • Supervisa el trabajo operativo bajo su jefatura	• Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. • Conocimientos formales en Administración de Organizaciones / Sociología.
COLABORADORES	• OPERATIVOS • Realizan el trabajo para completar las tareas asignadas.	• Autoridad limitada a la Jefatura del Departamento.	• Conocimientos formales en Administración de Organizaciones.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS	• SUPERVISA • Encargada de la determinación del punto de equilibrio, desarrollo de plan de ventas e identificación de oportunidades de negocio.	• Autoridad limitada a la Coordinación de Estudios Organizacionales. • Supervisa el trabajo operativo bajo su jefatura	• Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. • Conocimientos formales en Administración de Organizaciones / Finanzas.
COLABORADORES	• OPERATIVOS • Realizan el trabajo para completar las tareas asignadas.	• Autoridad limitada a la Jefatura del Departamento.	• Conocimientos formales en Administración de Organizaciones.
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE LOGISTICA	• SUPERVISA • Encargada de la determinación de tipos de canales y estrategia de distribución.	• Autoridad limitada a la Coordinación de Estudios Organizacionales. • Supervisa el trabajo operativo bajo su jefatura	• Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. • Conocimientos formales en Administración de Organizaciones / Ingeniería Industrial.
COLABORADORES	• OPERATIVOS • Realizan el trabajo para completar las tareas asignadas.	• Autoridad limitada a la Jefatura del Departamento.	• Conocimientos formales en Administración de Organizaciones.
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE PROVEEDORES	• SUPERVISA • Encargado de la evaluación de proveedores.	• Autoridad limitada a la Coordinación de Estudios Organizacionales. • Supervisa el trabajo operativo bajo su jefatura	• Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. • Conocimientos formales en Administración de Organizaciones.
COLABORADORES	• OPERATIVOS • Realizan el trabajo para completar las tareas asignadas.	• Autoridad limitada a la Jefatura del Departamento.	• Conocimientos formales en Administración de Organizaciones.

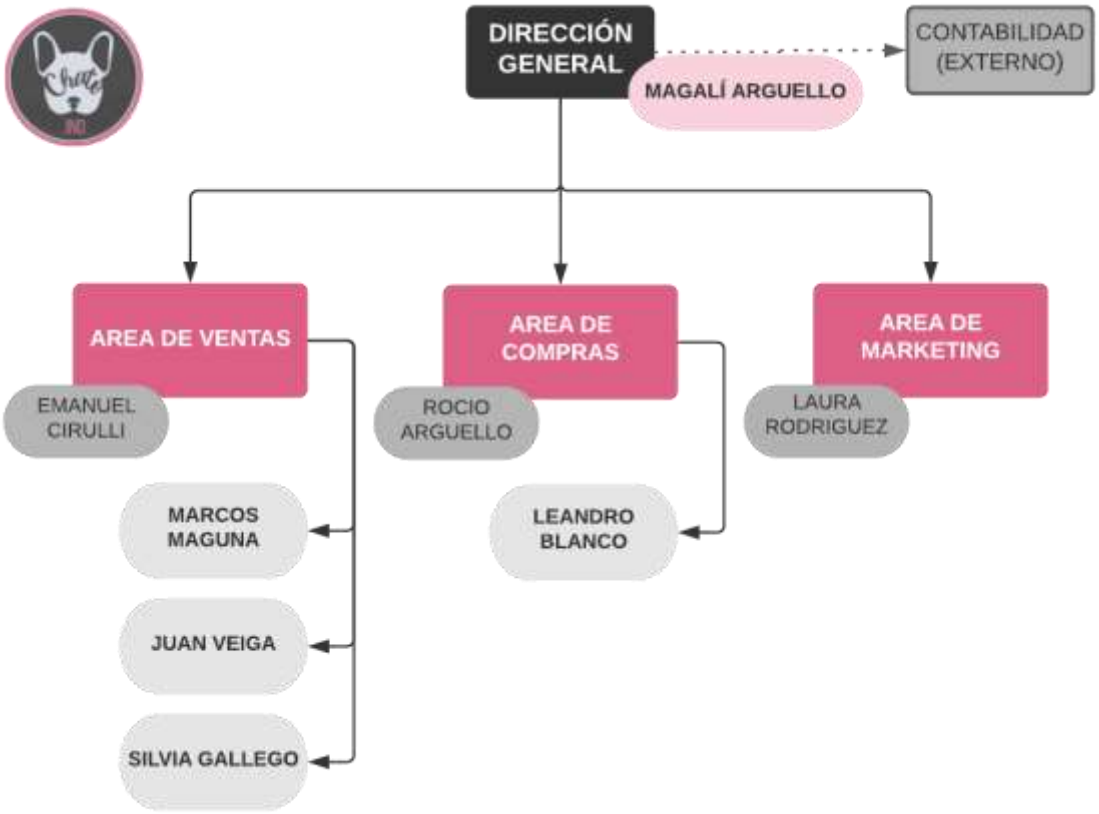
2.6 PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

2.6.1 Análisis de interesados

El presente apartado se centrará en la gestión de los interesados del proyecto, para ello se incluyen la identificación y clasificación de los stakeholders que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.

Con la obtención de la información mencionada se pretende analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, para luego desarrollar estrategias de gestión adecuadas con el fin de desarrollar líneas de comunicación interna y externa que permitan el éxito de este.

2.6.2 Organigrama Chato Ind.



Al ser una PyME, la organización optó por diseñar una estructura de tipo jerárquico, de esta manera la Dirección General encabeza la toma de decisiones, distribuye y limita los distintos niveles de subordinación y mando, así, cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única.

2.6.3 Lista de interesados

A continuación, se listarán aquellos interesados en el proyecto que pudieron ser identificados, asignándoles una clasificación de interno o externo a la organización, como así detallando el rol que cada uno desempeñará en la ejecución de este.

Para considerar el grado interés de los stakeholders se deberá tener en cuenta la siguiente clasificación:

1 = Muy Alto, 2 = Alto, 3 = Moderado, 4 = Bajo, 5 = Muy Bajo

NOMBRE	INTERESADO	ROL	INTERÉS	CLASIFICACIÓN
CHATO IND.				
MAGALI ARGUELLO	SPONSOR	Lineamiento estratégico. Se compromete a estar presente en las reuniones de seguimiento claves. Aprueba cambios de líneas base.	1	INTERNO
EMANUEL CIRULLI (VENTAS) ROCIO ARGUELLO (COMPRAS) LAURA RODRIGUEZ (MARKETING)	COORDINADORES DE ÁREAS CHATO INDUMENARIA	Encargados de cada una de las áreas funcionales. Acompañarán el proyecto en sus actividades específicas en el caso de necesitar información.	2	INTERNO
MARCOS MAGUNA (VENTAS) JUAN VEIGA (VENTAS) SILVIA GALLEGO (VENTAS) LEANDRO BLANCO (COMPRAS)	EMPLEADOS DE CHATO INDUMENTARIA	Podrían ser solicitados para el relevamiento de información.	4	INTERNO
-	CLIENTES	Podrían ser encuestados en el proceso de relevamiento de información.	3	EXTERNO
-	COMPETENCIA	Factor de determinación del mercado.	3	EXTERNO

CUANTICA CONSULTORA				
RAQUEL ACUÑA	PM	Encargado de la planificación y gestión del proyecto.	1	EXTERNO
SABRINA ARIAS	COORDINACIÓN ESTRATEGICA	Encargado de proporcionar una visión integrada de los distintos modelos de diagnóstico e intervención organizacional, enfatizando la búsqueda de efectividad y eficiencia.	2	EXTERNO
JEFA DE DEPARTAMENTO: JULIA GUTIERREZ COLABORADORES: LAURA MAZZETI AGUSTIN IANNIBELLI PAULA GORDILLO VALERIA SOTELO	EQUIPO DE ESTUDIOS SOCIALES	Encargado de identificar la combinación de acciones requeridas para optimizar el funcionamiento organizacional en los ámbitos de estrategia, estructura y cultura.	2	EXTERNO
JEFA DE DEPARTAMENTO: ANA DE SANTIS COLABORADORES: NATALIA BAIZ PABLO TORRES BRUNO ALCA LAURA OVIEDO	EQUIPO DE ESTUDIOS FINANCIEROS	Encargado de la determinación del punto de equilibrio, desarrollo de plan de ventas e identificación de oportunidades de negocio	2	EXTERNO
JEFA DE DEPARTAMENTO: ROMINA FIGUEROA COLABORADORES: ARIEL CISNEROS ROMINA MIRANDA	EQUIPO DE ESTUDIOS DE LOGISTICA	Encargado de la determinación de tipos de canales y estrategia de distribución.	2	EXTERNO
JEFA DE DEPARTAMENTO: PEDRO BENITEZ COLABORADORES: INDIRA HULAIS ANDREA GARRONE	EQUIPO DE ESTUDIOS DE PROVEEDORES	Encargado de la evaluación de proveedores.	2	EXTERNO
ESTUDIO DE ABOGADOS "SÁNCHEZ E HIJOS"	ASESORIA LEGAL	Encargado de la verificación de requisitos legales respecto de las recomendaciones finales	2	EXTERNO

2.6.4 Matriz de Análisis de Interesados

En este punto se presenta la matriz de análisis de interesados, la cual permitirá conocer a los stakeholders respecto del poder y el interés que presentan en el proyecto.

- Alto Poder y Alto Interés: Deberá gestionarse atentamente para generar involucramiento activo, como así practicar escucha activa para buscar una correcta comunicación. Por otra parte, se deberá mantenerlos informados ya que aquí surgen las oportunidades y amenazas tanto para el proyecto como para el producto.
- Alto Poder y Bajo Interés: Si bien en este proyecto no se ha podido identificar interesados con estas características, para este caso se recomienda trabajar con ellos y respetar sus normas y procedimientos para no ocasionar demoras o eventos imprevistos. Se deberá informarles cuando lo soliciten.
- Bajo Poder y Alto Interés: Se deberá mantenerlos informados y satisfechos en el trabajo diario. Se procurará no generar tensiones de trabajo.
- Bajo Poder y Bajo Interés: Se deberá mantenerlos informados y observados, pero con un esfuerzo menor al resto.

		INTERÉS	
		ALTO	**BAJO**
PODER	**ALTO**	**I01: SPONSOR** **I06: PM**	
	BAJO	**I02: COORDINADORES DE AREAS CHATO IND.** **I07: COORDINACIÓN ESTRATEGICA CUÁNTICA** **I08: EQUIPO DE ESTUDIOS SOCIALES CUÁNTICA** **I09: EQUIPO DE ESTUDIOS FINANCIEROS CUÁNTICA** **I10: EQUIPO DE ESTUDIOS DE LOGISTICA CUÁNTICA** **I11: EQUIPO DE ESTUDIOS DE PROVEEDORES CUÁNTICA**	**I03: COLABORADORES CHATO IND** **I04: CLIENTES DE CHATO IND** **I05: COMPETENCIA DE CHATO IND** **I12: ASESORIA LEGAL DE CUANTICA**

2.6.5 Estrategias de Gestión de Interesados

CODIGO	INTERESADO	EXPECTATIVA DE IMPACTO	EXPECTATIVA SOBRE EL PROYECTO	ESTRATEGIA DE GETION
I01	SPONSOR	Positivo	Se espera un involucramiento en la totalidad del proyecto. Será el responsable de la aprobación de recursos necesarios y de la continuidad del mismo.	Se deberá mantener una comunicación clara y efectiva para asegurar el éxito del proyecto. Se deberá guardar especial atención a la escucha activa. Se lo involucrará continuamente en distintas reuniones.
I02	COORDINADORES DE ÁREAS CHATO IND	Positivo	Se espera un gran compromiso de los coordinadores de área ya que gran parte del relevamiento de información proviene desde estas áreas	Se deberá mantenerlos informados de la ejecución del proyecto para facilitar su apoyo.
I03	COLABORADORES DE CHATO IND	Positivo	Se espera un acompañamiento al proyecto moderado, sólo para recabar información específica.	Se deberá mantenerlos informados de la ejecución del proyecto para facilitar su apoyo.
I04	CLIENTES	Negativo	Pueden verse afectados en la calidad de los servicios adquiridos dada la dedicación al proyecto por parte de Chato Indumentaria	Se gestionará un aviso general a los clientes más importantes informando acerca del proyecto y sus implicancias positivas hacia ellos.
I05	COMPETENCIA	Negativo	Las mejoras en los procesos internos podrían impactar en los clientes de la competencia.	Quedará a juicio de la Sponsor accionar al respecto.
I06	PM	Positivo	Se espera un involucramiento total en la gestión y ejecución del proyecto para conseguir el resultado deseado en alcance, costos, tiempos y calidad de modo de satisfacer a la Sponsor.	Deberá informar sobre el avance del proyecto, los problemas y riesgos detectados y solicitar soporte en caso de ser necesario.
I07	EQUIPO DE COORDINACIÓN ESTRATEGICA	Positivo	Se espera su acompañamiento, seguimiento y control a lo largo del proyecto.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances del mismo.
I08	EQUIPO DE ESTUDIOS SOCIALES	Positivo	Se espera su acompañamiento, seguimiento y control a lo largo del proyecto.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances del mismo.
I09	EQUIPO DE ESTUDIOS FINANCIEROS	Positivo	Se espera su acompañamiento, seguimiento y control a lo largo del proyecto.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances del mismo.
I10	EQUIPO DE ESTUDIOS DE LOGISTICA	Positivo	Se espera su acompañamiento, seguimiento y control a lo largo del proyecto.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances del mismo.

I11	EQUIPO DE ESTUDIOS DE PROVEEDORES	Positivo	Se espera su acompañamiento, seguimiento y control a lo largo del proyecto.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances del mismo.
I12	ASESORIA LEGAL	Positivo	Se espera su acompañamiento, seguimiento y control a lo largo del proyecto.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances del mismo.

2.7 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.7.1 Introducción

La presente gestión pretende definir las actividades que se realizarán en el proyecto que validarán y verificarán los resultados de este. Busca asegurar la calidad de los entregables como los procesos para alcanzarlos.

La finalidad de este apartado es asegurar la satisfacción de la Sponsor y los criterios mínimos para alcanzarla, la calidad tanto del proyecto como del resultado final, y generar know how para futuros trabajos de esta consultora.

2.7.2 Política de Calidad del Proyecto

Este proyecto deberá cumplir con los requisitos de calidad definidos por el cliente, es decir, conocer las características de mercado y financieras de su negocio actual, como las implicancias y modificaciones que debería realizar para comenzar a fabricar el 100% de su producción.

Se deberá asegurar la satisfacción de la Sponsor a través del cumplimiento de expectativas y se deberán cumplir las líneas base de alcance, costo y tiempo.

Para este proyecto en particular, dadas sus dimensiones, los controles de calidad toman gran relevancia.

Por lo expuesto se considera necesario realizar controles al momento en que se generan entregables con el fin de evaluarlos y compararlos con las expectativas que se tenían.

De igual modo, dado que el proyecto se relaciona fuertemente con los deseos de negocio de la patrocinadora, es fundamental contar con su aprobación respecto de los entregables.

De esta manera, se establece lo siguiente:

ENTREGABLE EDT	OBJETIVOS	PUNTO DE CONTROL	APROBADOR
1.0 Gestión del Proyecto	Validar las estrategias para lograr los objetivos buscados y establecer coherencia con el Acta Constitutiva	Al finalizar la fase de identificación de necesidades	Sponsor
3.1 Evaluación financiera actual	Validar la conformidad y garantizar que se encuentren todos los elementos necesarios a analizar correspondientes a costos y gastos del negocio actual	Al finalizar la fase de organización y diseño	Sponsor
3.2 Evaluación de proveedores actuales	Validar la conformidad y garantizar que se encuentren todos los elementos necesarios a analizar para determinar competencia, capacidad, consistencia y calidad.	Al finalizar la fase de organización y diseño	Sponsor
3.3 Evaluación de mercado actual	Validar la conformidad de la Sponsor y garantizar que se encuentren todos los elementos necesarios a analizar para determinar el tamaño del mercado el segmento de clientes actuales y sus hábitos de compra.	Al finalizar la fase de organización y diseño	PM / Sponsor
4.1 Evaluación de estrategia de posicionamiento de negocio buscado	Validar la conformidad y garantizar que se ajuste a las necesidades de la Sponsor y sus límites para crear una estrategia de posicionamiento.	Al inicio de la fase de ejecución	PM / Sponsor
4.2 Evaluación de estrategia de comunicación de negocio buscado	Validar la conformidad y controlar el ajuste a las necesidades de la Sponsor y sus límites para crear una estrategia de comunicación del negocio buscado.	Primer punto de control al inicio de la fase de ejecución segundo punto de control 7 días después	PM / Sponsor

4.3 Estrategia de ventas de negocio buscado	Validar la conformidad y garantizar que se encuentren todos los elementos necesarios a analizar para proyectar ventas de manera organizada y sistemática para un periodo de tiempo determinado y evaluar oportunidades de negocio.	Primer punto de control al inicio de la fase de ejecución segundo punto de control 21 días después	PM / Sponsor
4.4 Evaluación de canales de distribución de negocio buscado	Validar la conformidad y garantizar que se ajusten a las necesidades de la Sponsor para crear una estrategia de distribución.	Primer punto de control al inicio de la fase de ejecución segundo punto de control 30 días después	PM / Sponsor
4.5 Evaluación financiera de negocio buscado	Validar la conformidad y garantizar que se encuentren todos los elementos necesarios a analizar correspondientes a costos y gastos del negocio buscado.	Primer punto de control al inicio de la fase de ejecución segundo punto de control 15 días después	PM / Sponsor
Gestión del Tiempo	Ajuste total a la Línea Base	Reuniones de reporte de avance quincenal	PM / Sponsor
Gestión de los Costos	Ajuste total a la Línea Base	Reuniones de reporte de avance quincenal	PM / Sponsor

2.7.4 Herramientas, Registro y Criterios de Aceptación

ENTREGABLE EDT	HERRAMIENTAS	REGISTRO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
1.0 Gestión del Proyecto	Hoja de datos con planificación general y cronograma	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor de la documentación generada
3.1 Evaluación financiera actual	Hoja de datos relevado por la Sponsor, últimos 3 balances generales.	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor del listado generado

3.2 Evaluación de proveedores actuales	Reunión de la Sponsor y equipo del proyecto	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor del listado generado
3.3 Evaluación de mercado actual	Reunión de la Sponsor y equipo del proyecto basados en registros de ventas del último año	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor de la documentación generada
4.1 Evaluación de estrategia de posicionamiento de negocio buscado	Reunión de la Sponsor y PM	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor de la documentación generada que respete sus límites y aspiraciones
4.2 Evaluación de estrategia de comunicación de negocio buscado	Reunión de la Sponsor y equipo del proyecto	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor de la documentación generada deberá acompañar el resultado del entregable 1.3.1.
4.3 Estrategia de ventas de negocio buscado	Reunión de la Sponsor y equipo del proyecto	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor de la documentación generada deberá acompañar los resultados de los entregables 3.1. y 3.2.
4.4 Evaluación de canales de distribución de negocio buscado	Reunión de la Sponsor y equipo del proyecto	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor de la documentación generada deberá acompañar los resultados de los entregables s 3.1, 3.2 y 3.3
4.5 Evaluación financiera de negocio buscado	Reunión de la Sponsor y equipo del proyecto	Minuta de aprobación	Conformidad de la Sponsor de la documentación generada deberá acompañar los resultados de los entregables 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4.

Gestión del Tiempo	Método de Valor Ganado	Minuta de aprobación	Se aceptan variaciones en los tiempos del proyecto hasta un 20% sobre el cronograma original.
Gestión de los Costos	Método de Valor Ganado	Minuta de aprobación	Se acepta variaciones en el costo hasta un 2,5% sobre el presupuesto original.

2.7.5 Corrección de desvíos

ENTREGABLE EDT	CORRECCION DESVÍOS
1.0 Gestión del Proyecto	Ajuste del Plan de Gestión. Ajuste al Acta constitutiva creando una nueva versión.
3.1 Evaluación financiera actual	Corrección del listado generado quitando o agregando elementos.
3.2 Evaluación de proveedores actuales	Corrección del listado generado quitando o agregando elementos. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar la aprobación de la documentación generada.
3.3 Evaluación de mercado actual	Corrección del listado generado quitando o agregando elementos. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar la aprobación de la documentación generada.
4.1 Evaluación de estrategia de posicionamiento de negocio buscado	Corrección de la documentación generada ajustándose a los requerimientos y límites de la Sponsor. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar su aprobación.

4.2 Evaluación de estrategia de comunicación de negocio buscado	Corrección de la documentación generada ajustándose a los requerimientos y límites de la Sponsor. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar su aprobación.
4.3 Estrategia de ventas de negocio buscado	Corrección de la documentación generada ajustándose a los requerimientos y límites de la Sponsor. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar su aprobación.
4.4 Evaluación de canales de distribución de negocio buscado	Corrección de la documentación generada ajustándose a los requerimientos y límites de la Sponsor. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar su aprobación.
4.5 Evaluación financiera de negocio buscado	Corrección de la documentación generada ajustándose a los requerimientos y límites de la Sponsor. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar su aprobación.
Gestión del Tiempo	PM: Si no hay variaciones en la línea base. Corrección de la documentación generada ajustándose a los requerimientos y límites de la Sponsor. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar su aprobación. SPONSOR: Mediante aprobación de solicitud de cambios cuando se modifique la línea base.
Gestión de los Costos	PM: Si no hay variaciones en la línea base. Corrección de la documentación generada ajustándose a los requerimientos y límites de la Sponsor. Se requerirá una nueva reunión a las 48 hs hábiles para determinar su aprobación. SPONSOR: Mediante aprobación de solicitud de cambios cuando se modifique la línea base.

GRUPO DE PROCESO: III) EJECUCIÓN Y CONTROL

3.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL

3.1.1 Introducción

Este apartado se compone por los procesos que dan lugar al seguimiento, análisis y regulación del progreso y desempeño del proyecto, es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo su ciclo completo. De esta manera se pueden identificar áreas del plan que requieran cambios para luego iniciar las modificaciones que correspondan.

Cabe destacar, que se entiende por monitorear, el acto de recolectar datos de desempeño del proyecto, producir medidas de desempeño e informar y difundir la información que emerge. Por otra parte, controlar es comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones que surjan, evaluar las tendencias para mejorar los procesos, evaluar alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas.

Este proyecto, al tener una implicancia directa con los deseos de negocio de la Sponsor, tendrá el siguiente cronograma de seguimiento:

PERIODICIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
SEMANAL	PM	REUNION CON EQUIPO DE PROYECTO: 1. SABRINA ARIAS 2. JULIA GUTIERREZ 3. ANA DE SANTIS 4. ROMINA FIGUEROA 5. PEDRO BENITEZ	1. ESTADO DE SITUACIÓN DEL PROYECTO 2. EVALUACIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADOS 3. EVALUACIÓN DE NUEVOS RIESGOS 4. ANÁLISIS DE ENTREGABLES
QUINCENAL	PM	REUNION CON SPONSOR	1. INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO 2. ANALISIS DE CAMBIOS 3. APROBACIONES DE ENTREGABLES

3.1.2 Informe de Avance – Segunda semana noviembre 2020

3.1.2.1 Alcance

Durante la reunión de avance con la Sponsor se pudo comunicar que los estudios realizados se ajustan a los planificado arrojando la completitud del trabajo para recabar completamente la situación actual del negocio.

EDT	TAREA	DURACION	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS	% completado
0	**REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I**	**146 días**	**lun 7/9/20**	**mié 14/4/21**		**39%**
1	**GESTIÓN DEL PROYECTO**	**146 días**	**lun 7/9/20**	**mié 14/4/21**		**42%**
1.1	PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	21 días	lun 7/9/20	lun 5/10/20		100%
1.2	LÍNEAS BASES DEL PROYECTO	20 días	mar 6/10/20	mar 3/11/20	3CC	100%
1.3	PLAN DE LAS COMUNICACIONES	21 días	mié 4/11/20	jue 3/12/20	4	91%
1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	75 días	mié 25/11/20	vie 19/3/21	3CC	7%
1.5	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	20 días	vie 4/12/20	vie 8/1/21	3CC	0%
1.6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	25 días	mié 4/11/20	vie 11/12/20	3CC	76%
1.7	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	14 días	mié 7/10/20	mar 27/10/20	3CC+1 día	100%
1.8	GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	28 días	lun 14/12/20	mar 26/1/21	3CC	0%
1.9	CIERRE	11 días	mar 30/3/21	mié 14/4/21	9CC+2 días	0%
2	**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**	**15 días**	**lun 7/9/20**	**vie 25/9/20**	**2CC**	**100%**
2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	5 días	lun 7/9/20	vie 11/9/20	2CC	100%
2.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	5 días	lun 14/9/20	vie 18/9/20	13	100%
2.3	DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER	4 días	lun 21/9/20	jue 24/9/20	14	100%
2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1 día	vie 25/9/20	vie 25/9/20	15	100%
3	**ORGANIZACIÓN Y DISEÑO**	**33 días**	**mié 30/9/20**	**lun 16/11/20**	**12FC+2 días**	**100%**
3.1	**EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**	**10 días**	**mié 30/9/20**	**mié 14/10/20**	**12FC+2 días**	**100%**
3.1.1	**Costos Totales**	**6 días**	**mié 30/9/20**	**mié 7/10/20**	**12FC+2 días**	**100%**
3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	mié 30/9/20	jue 1/10/20	12FC+2 días	100%
3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	2 días	vie 2/10/20	lun 5/10/20	20	100%
3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	2 días	mar 6/10/20	mié 7/10/20	21	100%

3.1.2	**Gastos Totales**	**6 días**	**mar 6/10/20**	**mié 14/10/20**	**19CC**	**100%**
3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	mar 6/10/20	jue 8/10/20		100%
3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	3 días	vie 9/10/20	mié 14/10/20	24	100%
3.2	**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL**	**11 días**	**jue 15/10/20**	**jue 29/10/20**	**18**	**100%**
3.2.1	Confección Formularios de Evaluación	5 días	jue 15/10/20	mié 21/10/20	18	100%
3.2.2	Análisis de Formulario de Evaluación	6 días	jue 22/10/20	jue 29/10/20	27	100%
3.3	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**	**11 días**	**vie 30/10/20**	**vie 13/11/20**	**26;18**	**100%**
3.3.1	**Determinación de Propósito**	**5 días**	**vie 30/10/20**	**jue 5/11/20**		**100%**
3.3.1.1	Determinación de Plan de Investigación	2 días	vie 30/10/20	lun 2/11/20		100%
3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	3 días	mar 3/11/20	jue 5/11/20	31	100%
3.3.2	Análisis de Datos	6 días	vie 6/11/20	vie 13/11/20	32	100%
3.4	INFORME FINAL	1 día	lun 16/11/20	lun 16/11/20	18;26;29	100%
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**82 días**	**mar 17/11/20**	**mar 23/3/21**	**17**	**0%**
4.1	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**	**13 días**	**mar 17/11/20**	**vie 4/12/20**	**17**	**0%**
4.1.1	**Análisis de Estrategias**	**5 días**	**mar 17/11/20**	**mar 24/11/20**	**17**	**0%**
4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler	3 días	mar 17/11/20	jue 19/11/20	17	0%
4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	2 días	vie 20/11/20	mar 24/11/20	38	0%
4.1.2	Definición de Estrategia	8 días	mié 25/11/20	vie 4/12/20	39	0%
4.2	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**	**5 días**	**mié 9/12/20**	**mar 15/12/20**	**36CC**	**0%**
4.2.1	Definición de Objetivo	5 días	mié 9/12/20	mar 15/12/20		0%
4.2.2	**Determinación de Estrategia**	**5 días**	**mié 9/12/20**	**mar 15/12/20**		**0%**
4.2.2.1	Determinación de Mensaje	2 días	mié 9/12/20	jue 10/12/20		0%
4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	3 días	vie 11/12/20	mar 15/12/20	44	0%
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**14 días**	**mié 16/12/20**	**vie 8/1/21**	**41**	**0%**
4.3.1	Definición de Objetivo	10 días	mié 16/12/20	vie 8/1/21		0%
4.3.2	**Determinación de Estructura**	**11 días**	**mié 16/12/20**	**mar 5/1/21**		**0%**

4.3.2.1	Estructura de Precios	3 días	mié 16/12/20	vie 18/12/20		0%
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	4 días	lun 21/12/20	lun 28/12/20	49	0%
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	mar 29/12/20	mar 5/1/21	50	0%
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	**21 días**	**lun 11/1/21**	**lun 8/2/21**	**46**	**0%**
4.4.1	**Definición de Estructura**	**10 días**	**lun 11/1/21**	**vie 22/1/21**		**0%**
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	lun 11/1/21	mié 13/1/21		0%
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	jue 14/1/21	lun 18/1/21	54	0%
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	mar 19/1/21	vie 22/1/21	55	0%
4.4.2	Determinación de Estrategia	11 días	lun 25/1/21	lun 8/2/21	56	0%
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**19 días**	**mar 9/2/21**	**mar 9/3/21**	**52**	**0%**
4.5.1	**Costos Totales**	**8 días**	**mar 9/2/21**	**lun 22/2/21**		**0%**
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	mar 9/2/21	mié 10/2/21		0%
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	3 días	jue 11/2/21	mié 17/2/21	60	0%
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	jue 18/2/21	lun 22/2/21	61	0%
4.5.2	**Gastos Totales**	**11 días**	**mar 23/2/21**	**mar 9/3/21**	**59**	**0%**
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6 días	mar 23/2/21	mar 2/3/21		0%
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	5 días	mié 3/3/21	mar 9/3/21	64	0%
4.6	REVISIÓN LEGALES	4 días	mié 10/3/21	lun 15/3/21	58;36;41;46;52	0%
4.7	INFORME FINAL	4 días	jue 18/3/21	mar 23/3/21	66FC+2 días	0%
5	**ENTREGA**	**14 días**	**jue 25/3/21**	**mié 14/4/21**	**35**	**0%**
5.1	REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	3 días	jue 25/3/21	lun 29/3/21		0%
5.2	ENCUESTA AL CLIENTE	11 días	mar 30/3/21	mié 14/4/21	69	0%

3.1.2.1 Tiempo

Durante la reunión de avance con la Sponsor se le pudo informar que los tiempos planificados para el proyecto se correspondían con el desempeño actual.

3.1.2.2 Costos

Durante la reunión de avance con la Sponsor se le pudo informar que los costos planificados para el proyecto se correspondían con el desempeño actual.

3.1.3 Formulario de Aprobación

Rediseño de Negocio_CH Ind.

APROBACION DE TAREAS

VERSIÓN	FECHA	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
ORIGINAL	16/11/2020	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA	MAGALI ARGUELLO

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DE LA TAREA	ORGANIZACIÓN Y DISEÑO
CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	3
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	INFORME FINAL
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD	3.4
DESCRIPCIÓN	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CONOCER DETALLADA Y CERTERAMENTE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
FECHAS PROGRAMADAS	
INICIO	30/9/2020
FIN	16/11/2020
PLAZO	33 DÍAS
COSTO PROGRAMADO	
COLABORADORES	$77.525,00
COSTO TOTAL	**$77.525,00**
SUCESORA	
EJECUCIÓN	4. EVALUACIÓN NEGOCIO BUSCADO

CONFORMIDAD			
APRUEBA	**X**	NO APRUEBA	

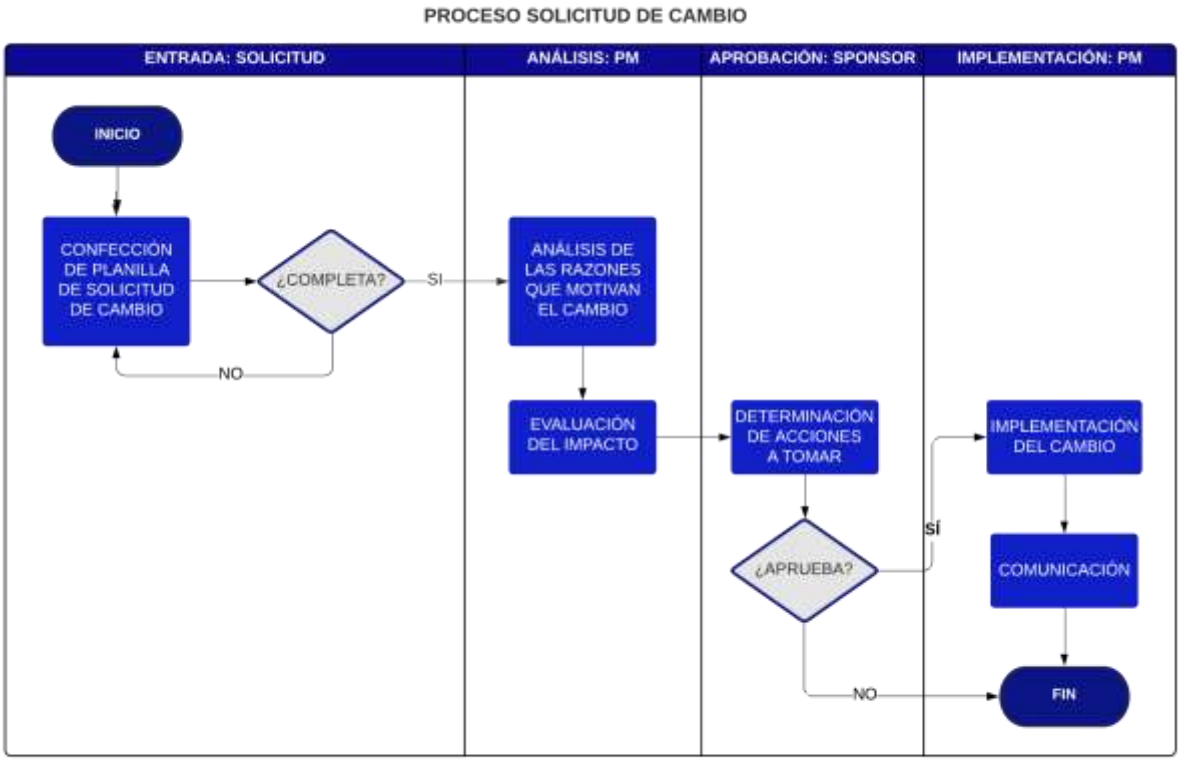
FIRMA SPONSOR	Argüello, Magalí
FIRMA PM	Lic. Acuña, Raquel

3.1.4 Pronóstico

En función del análisis de riesgos efectuado en las reuniones semanales con el equipo de proyecto y no detectar nuevos, como así, teniendo en cuenta el buen desempeño del proyecto, adecuándose a proyectos análogos y considerando lecciones aprendidas, el presente proyecto puede finalizar según lo planificado.

3.2 SOLICITUD DE CAMBIO

3.2.1 Circuito solicitud de cambio



3.2.2 Formulario de Solitud de Cambio

Durante la reunión de avance con la Sponsor, esta presenta una solicitud de cambio al proyecto la cual implica un cambio en el alcance: se trata de tener en cuenta en el análisis del estudio de negocio objetivo al público adolescente, siguiendo la línea de género femenino.

Al respecto, se analizó su correcta presentación y si estratégicamente se encontraba enmarcada en el proyecto y en la visión del negocio, asimismo, se evaluó el impacto.

Arrojando como resultado lo siguiente:

Rediseño de Negocio_CH Ind.

SOLICITUD DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
ORIGINAL	16/11/2020	MAGALÍ ARGUELLO	RAQUEL ACUÑA	MAGALÍ AGUELLO - RAQUEL ACUÑA

CATEGORÍA DEL CAMBIO			
ALCANCE	X	RECURSOS	X
CRONOGRAMA		PROCEDIMIENTOS	
COSTOS		DOCUMENTACIÓN	X
CALIDAD		OTROS	

DESCRIPCIÓN

SE SOLICITA SE ADICIONE EL ANÁLISIS DE UNA NUEVA LÍNEA DE INDUMENTARIA DETINADA A NIÑAS ENTRE 12 Y 18 AÑOS

JUSTIFICACIÓN

ATENTO A LOS CAMBIOS DEL MERCADO ES NECESARIO PARA CHATO IND. INCLUIR MAYOR DIVERSIFICACIÓN. DE ESTA MANERA SE CUBRIRA UN NICHO QUE, A LA FECHA, NO SE ENCUENTRA EXPLOTADO EN LA ZONA DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL. ASIMISMO, SE AUMENTARÁN LAS POSIBILIDADES DE MAYOR POSICIONAMIENTO.

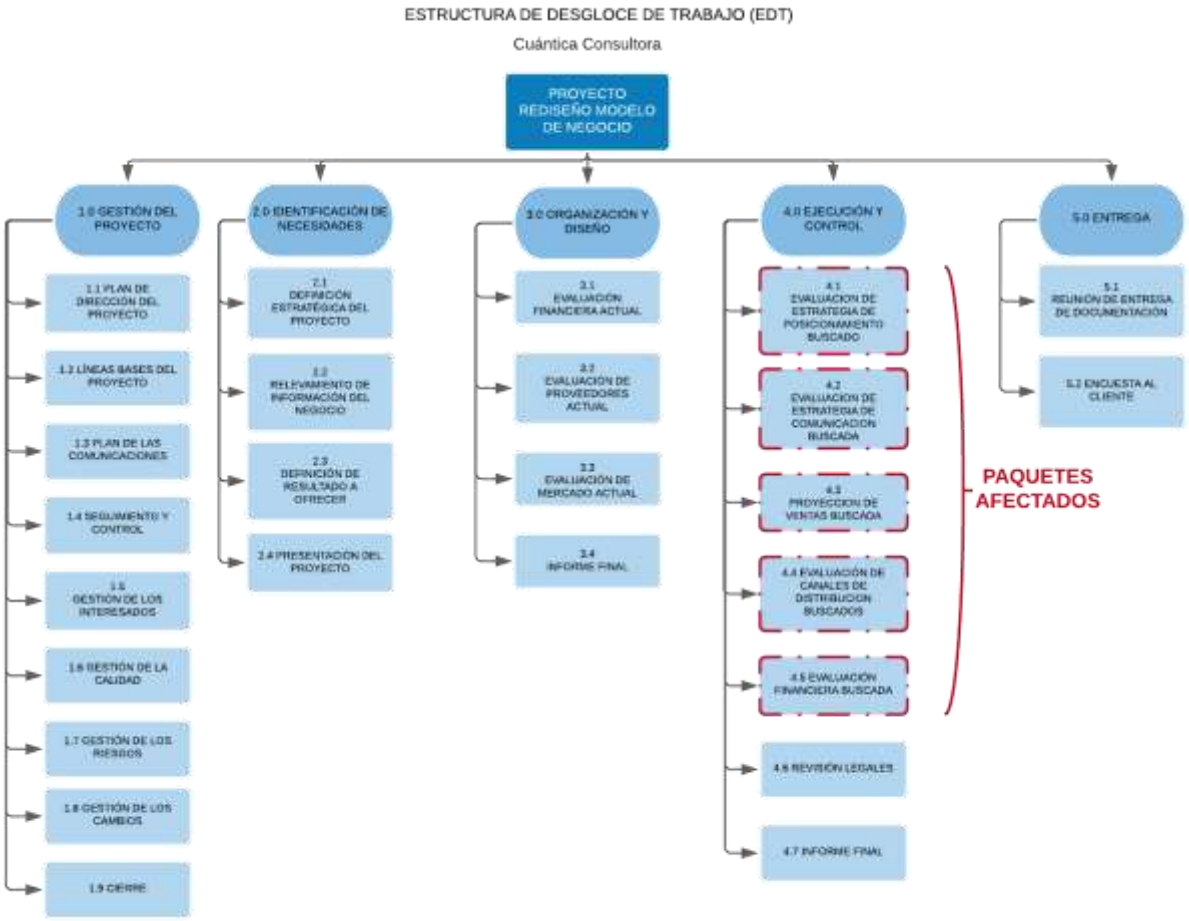
IMPACTO	
ALCANCE	CAMBIO EN LA LÍNA BASE DE ALCANCE. SE DEBERÁ SUMAR ACTIVIDADES A LOS PAQUETES DE TRABAJO
CRONOGRAMA	CAMBIO EN LA LINEA BASE PARA ADICIONAR NUEVOS ANÁLISIS QUE REQUERIRÁN MAYOR ESFUERZO
CALIDAD	NO TIENE IMPACTO EN LA CALIDAD DEL PROYECTO
COSTOS	INYECCION DE FONDOS POR PATE DE LA SPONSOR.

FIRMA SPONSOR	Argüello, Magalí
FIRMA PM	Lic. Acuña, Raquel

3.2.3 Impacto en el proyecto

3.2.3.1 Alcance

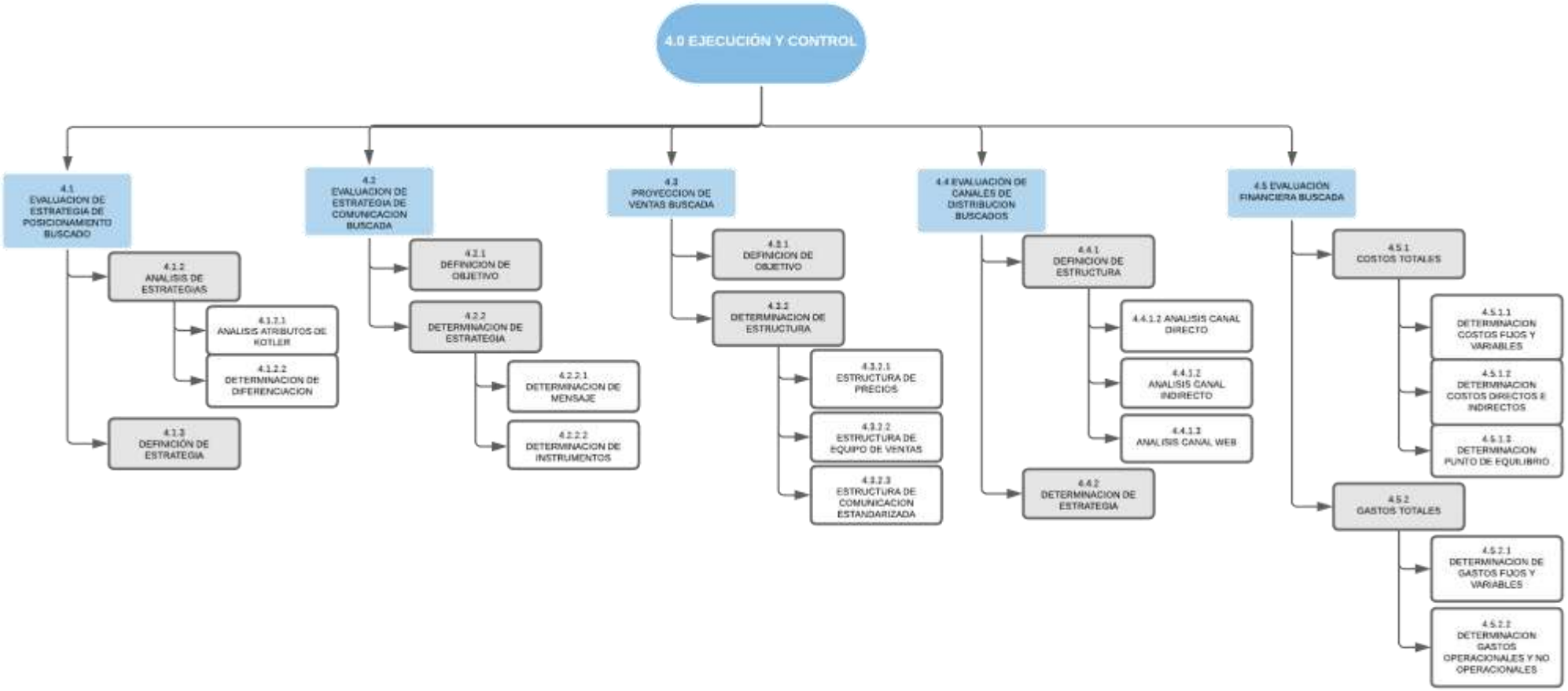
En este aspecto se vieron modificados los estudios de comercialización de indumentaria femenina adulta para sumar el mercado adolescente, a partir de esto, no se sumaron paquetes de trabajo, sino que las actividades finales sumarían otros aspectos a examinar.



3.2.3.1.1 Actividades afectadas

EDT	TAREA
4	EJECUCIÓN Y CONTROL
4.1	EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO
4.1.1	Análisis de Estrategias
4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler
4.1.1.2	Determinación de Diferenciación
4.1.2	Definición de Estrategia
4.2	EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA
4.2.1	Definición de Objetivo
4.2.2	Determinación de Estrategia
4.2.2.1	Determinación de Mensaje
4.2.2.2	Determinación de Instrumentos
4.3	PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO
4.3.1	Definición de Objetivo
4.3.2	Determinación de Estructura
4.3.2.1	Estructura de Precios
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada
4.4	EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO
4.4.1	Definición de Estructura
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales
4.4.2	Determinación de Estrategia
4.5	EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO
4.5.1	Costos Totales
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio
4.5.2	Gastos Totales
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales

3.2.3.1.2 Vista en la EDT extendida de actividades afectadas



3.2.3.2 Tiempo

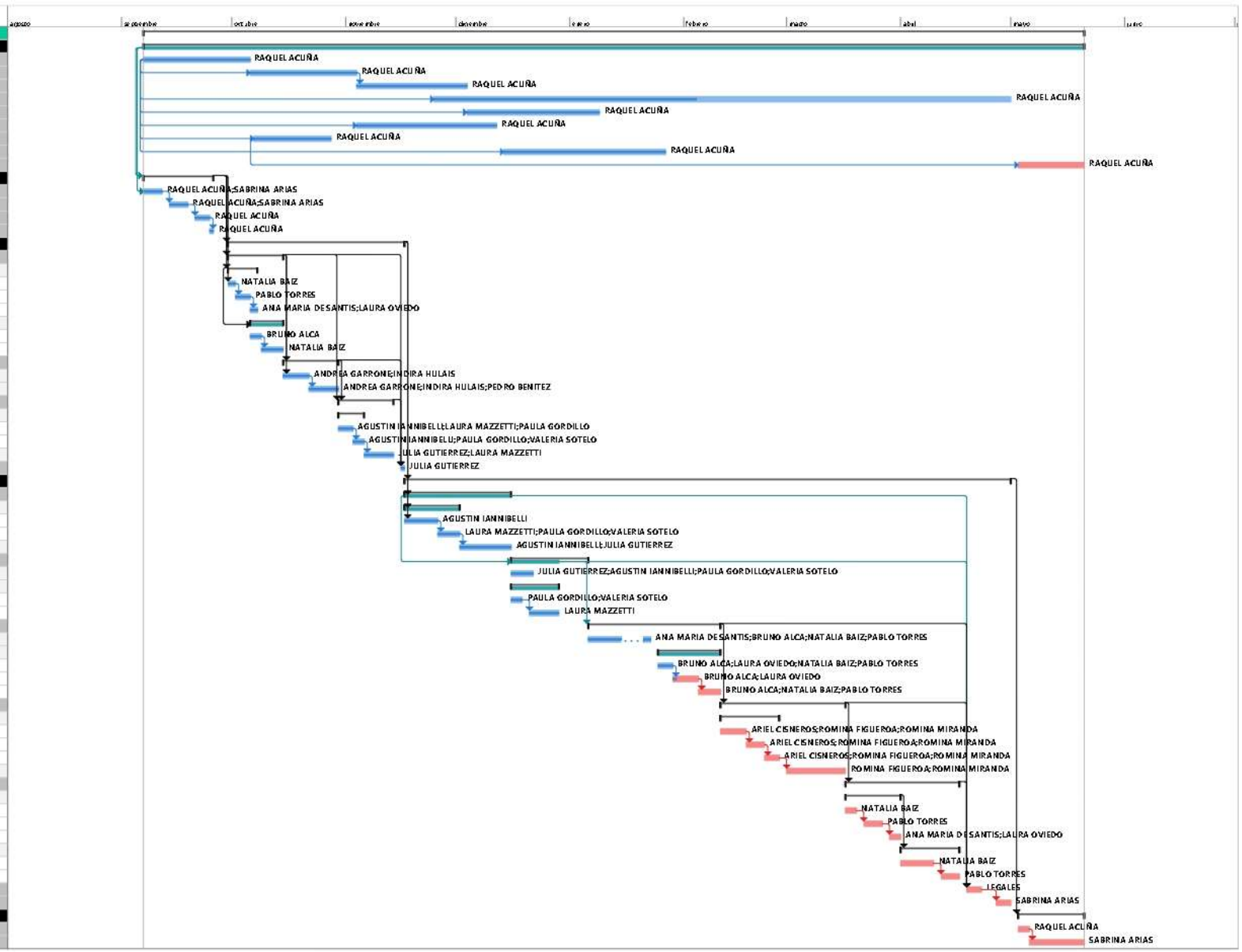
Este cambio produjo la modificación en la línea base de tiempo, dado que se tuvo que extender en esfuerzo las actividades afectadas, además, teniendo en cuenta que el proyecto es de carácter predictivo, la extensión de una o más actividades conlleva al corrimiento de las sucesoras, en este cambio no se pudo aplicar fast tracking ya que los recursos asignados como las actividades no se pueden superponer. Al respecto, se acordó con la Sponsor extender la finalización del proyecto, reestableciéndose de la siguiente manera:

EDT	TAREA	DURACION	COMIENZO	FIN
0	**REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I**	**172 días**	7/9/2020	**20/5/2021**
1	**GESTIÓN DEL PROYECTO**	**172 días**	7/9/2020	20/5/2021
1.1	**PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO**	21 días	7/9/2020	5/10/2020
1.2	**LÍNEAS BASES DEL PROYECTO**	20 días	6/10/2020	3/11/2020
1.3	**PLAN DE LAS COMUNICACIONES**	21 días	4/11/2020	3/12/2020
1.4	**SEGUIMIENTO Y CONTROL**	103 días	25/11/2020	30/4/2021
1.5	**GESTIÓN DE LOS INTERESADOS**	20 días	4/12/2020	8/1/2021
1.6	**GESTIÓN DE LA CALIDAD**	25 días	4/11/2020	11/12/2020
1.7	**GESTIÓN DE LOS RIESGOS**	14 días	7/10/2020	27/10/2020
1.8	**GESTIÓN DE LOS CAMBIOS**	28 días	14/12/2020	26/1/2021
1.9	**CIERRE**	14 días	3/5/2021	20/5/2021
2	**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**	**15 días**	7/9/2020	25/9/2020
2.1	**DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO**	5 días	7/9/2020	11/9/2020
2.2	**RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO**	5 días	14/9/2020	18/9/2020
2.3	**DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER**	4 días	21/9/2020	24/9/2020
2.4	**PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**	1 día	25/9/2020	25/9/2020
3	**ORGANIZACIÓN Y DISEÑO**	**33 días**	30/9/2020	16/11/2020
3.1	**EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**	**10 días**	30/9/2020	14/10/2020
3.1.1	**Costos Totales**	**6 días**	30/9/2020	7/10/2020
3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	30/9/2020	1/10/2020
3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	2 días	2/10/2020	5/10/2020
3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	2 días	6/10/2020	7/10/2020
3.1.2	**Gastos Totales**	**6 días**	6/10/2020	14/10/2020
3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	6/10/2020	8/10/2020
3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operac	3 días	9/10/2020	14/10/2020
3.2	**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL**	**11 días**	15/10/2020	29/10/2020
3.2.1	**Confección Formularios de Evaluación**	5 días	15/10/2020	21/10/2020
3.2.2	**Análisis de Formulario de Evaluación**	6 días	22/10/2020	29/10/2020
3.3	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**	**11 días**	30/10/2020	13/11/2020
3.3.1	**Determinación de Propósito**	**5 días**	30/10/2020	5/11/2020

3.3.1.1	Determinación de Plan de Investigación	2 días	30/10/2020	2/11/2020
3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	3 días	3/11/2020	5/11/2020
3.3.2	**Análisis de Datos**	6 días	6/11/2020	13/11/2020
3.4	**INFORME FINAL**	1 día	16/11/2020	16/11/2020
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**108 días**	17/11/2020	30/4/2021
4.1	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**	**18 días**	17/11/2020	15/12/2020
4.1.1	**Análisis de Estrategias**	**10 días**	17/11/2020	1/12/2020
4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler	6 días	17/11/2020	25/11/2020
4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	4 días	26/11/2020	1/12/2020
4.1.2	**Definición de Estrategia**	**8 días**	2/12/2020	15/12/2020
4.2	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**	**11 días**	16/12/2020	5/1/2021
4.2.1	**Definición de Objetivo**	**4 días**	16/12/2020	21/12/2020
4.2.2	**Determinación de Estrategia**	**7 días**	16/12/2020	28/12/2020
4.2.2.1	Determinación de Mensaje	3 días	16/12/2020	18/12/2020
4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	4 días	21/12/2020	28/12/2020
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**26 días**	6/1/2021	10/2/2021
4.3.1	**Definición de Objetivo**	**9 días**	6/1/2021	22/1/2021
4.3.2	**Determinación de Estructura**	**13 días**	25/1/2021	10/2/2021
4.3.2.1	Estructura de Precios	4 días	25/1/2021	28/1/2021
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	5 días	29/1/2021	4/2/2021
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	5/2/2021	10/2/2021
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	**22 días**	11/2/2021	16/3/2021
4.4.1	**Definición de Estructura**	**10 días**	11/2/2021	26/2/2021
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	11/2/2021	17/2/2021
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	18/2/2021	22/2/2021
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	23/2/2021	26/2/2021
4.4.2	**Determinación de Estrategia**	**12 días**	1/3/2021	16/3/2021
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**21 días**	17/3/2021	16/4/2021
4.5.1	**Costos Totales**	**10 días**	17/3/2021	31/3/2021
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	3 días	17/3/2021	19/3/2021
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	4 días	22/3/2021	26/3/2021
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	29/3/2021	31/3/2021
4.5.2	**Gastos Totales**	**11 días**	1/4/2021	16/4/2021
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6 días	1/4/2021	9/4/2021
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operac	5 días	12/4/2021	16/4/2021
4.6	**REVISIÓN LEGALES**	4 días	19/4/2021	22/4/2021
4.7	**INFORME FINAL**	4 días	27/4/2021	30/4/2021
5	**ENTREGA**	**14 días**	3/5/2021	20/5/2021
5.1	**REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN**	3 días	3/5/2021	5/5/2021
5.2	**ENCUESTA AL CLIENTE**	11 días	6/5/2021	20/5/2021

ACTUALIZACION CRONOGRAMA REDISEÑO_CH.I (1)

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea
1	1		REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I
2	1.1		GESTIÓN DEL PROYECTO
3	1.1.1		PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO
4	1.1.2		LÍNEAS BASES DEL PROYECTO
5	1.1.3		PLAN DE LAS COMUNICACIONES
6	1.1.4		SEGUIMIENTO Y CONTROL
7	1.1.5		GESTIÓN DE LOS INTERESADOS
8	1.1.6		GESTIÓN DE LA CALIDAD
9	1.1.7		GESTIÓN DE LOS RIESGOS
10	1.1.8		GESTIÓN DE LOS CAMBIOS
11	1.1.9		CIERRE
12	1.2		IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES
13	1.2.1		DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO
14	1.2.2		RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO
15	1.2.3		DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER
16	1.2.4		PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
17	1.3		ORGANIZACIÓN Y DISEÑO
18	1.3.1		EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL
19	1.3.1.1		Costos Totales
20	1.3.1.1.1		Determinación Costos Fijos y Variables
21	1.3.1.1.2		Determinación Costos Directos e Indirectos
22	1.3.1.1.3		Determinación Punto de Equilibrio
23	1.3.1.2		Gastos Totales
24	1.3.1.2.1		Determinación de Gastos Fijos y Variables
25	1.3.1.2.2		Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales
26	1.3.2		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL
27	1.3.2.1		Confección Formulários de Evaluación
28	1.3.2.2		Análisis de Formulário de Evaluación
29	1.3.3		EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL
30	1.3.3.1		Determinación de Produsto
31	1.3.3.1.1		Determinación de Plan de Investigación
32	1.3.3.1.2		Recopilación de Datos e Información
33	1.3.3.2		Análisis de Datos
34	1.3.4		INFORME FINAL
35	1.4		EJECUCIÓN Y CONTROL
36	1.4.1		EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO
37	1.4.1.1		Análisis de Estrategias
38	1.4.1.1.1		Análisis Atributos de Kotler
39	1.4.1.1.2		Determinación de Diferenciación
40	1.4.1.2		Definición de Estrategia
41	1.4.2		EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA
42	1.4.2.1		Definición de Objetivo
43	1.4.2.2		Determinación de Estrategia
44	1.4.2.2.1		Determinación de Mensaje
45	1.4.2.2.2		Determinación de Instrumentos
46	1.4.3		PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO
47	1.4.3.1		Definición de Objetivo
48	1.4.3.2		Determinación de Estructura
49	1.4.3.2.1		Estructura de Precios
50	1.4.3.2.2		Estructura de Equipo de Ventas
51	1.4.3.2.3		Estructura de Comunicación Estandarizada
52	1.4.4		EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO
53	1.4.4.1		Definición de Estructura
54	1.4.4.1.1		Análisis de Canales Directos
55	1.4.4.1.2		Análisis de Canales Indirectos
56	1.4.4.1.3		Análisis de Canales Digitales
57	1.4.4.2		Determinación de Estrategia
58	1.4.5		EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO
59	1.4.5.1		Costos Totales
60	1.4.5.1.1		Determinación Costos Fijos y Variables
61	1.4.5.1.2		Determinación Costos Directos e Indirectos
62	1.4.5.1.3		Determinación Punto de Equilibrio
63	1.4.5.2		Gastos Totales
64	1.4.5.2.1		Determinación de Gastos Fijos y Variables
65	1.4.5.2.2		Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales
66	1.4.6		REVISIÓN LEGALES
67	1.4.7		INFORME FINAL
68	1.5		ENTREGA
69	1.5.1		REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN
70	1.5.2		ENCUESTA AL CLIENTE



Proyecto: TFE_DIR PROYECTOS
Fecha: sáb 28/8/21

Tarea | Resumen | Hito inactivo | Solo duración | Solo el comienzo | Inicio inactivo | División crítica
División | Resumen del proyecto | Resumen inactivo | Informe de resumen manual | Solo fin | Fecha límite | Progreso
Hito | Tarea inactiva | Tarea manual | Resumen manual | Tareas externas | Tareas críticas | Progreso manual

3.2.3.3 Costo

Este cambio produjo la modificación en la línea base de costos, dado que no sólo modifica la duración de tareas directamente afectadas, sino que también retrasa la fase del cierre del proyecto y el paquete de trabajo relacionado con la gestión del proyecto. Cabe destacar, que el incremento fue asumido enteramente por la Sponsor mediante inyección de fondos.

Al respecto, el costo se reestableció de la siguiente manera :

EDT	TAREA	DURACION	COSTO
0	**REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I**	**172 días**	**$ 1.407.644,00**
1	**GESTIÓN DEL PROYECTO**	**172 días**	**$ 950.460,00**
1.1	PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	21 días	$ 45.570,00
1.2	LÍNEAS BASES DEL PROYECTO	20 días	$ 43.400,00
1.3	PLAN DE LAS COMUNICACIONES	21 días	$ 45.570,00
1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	103 días	$ 223.510,00
1.5	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	20 días	$ 43.400,00
1.6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	25 días	$ 54.250,00
1.7	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	14 días	$ 30.380,00
1.8	GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	28 días	$ 60.760,00
1.9	CIERRE	14 días	$ 30.380,00
2	**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**	**15 días**	**$ 115.150,00**
2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	5 días	$ 20.860,00
2.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	5 días	$ 20.860,00
2.3	DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER	4 días	$ 8.680,00
2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1 día	$ 2.170,00
3	**ORGANIZACIÓN Y DISEÑO**	**33 días**	**$ 77.525,00**
3.1	**EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**	**10 días**	**$ 15.008,00**
3.1.1	**Costos Totales**	**6 días**	**$ 9.002,00**
3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	$ 2.002,00
3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	2 días	$ 2.002,00
3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	2 días	$ 4.998,00
3.1.2	**Gastos Totales**	**6 días**	**$ 6.006,00**
3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	$ 3.003,00
3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	3 días	$ 3.003,00
3.2	**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL**	**11 días**	**$ 31.010,00**
3.2.1	Confección Formularios de Evaluación	5 días	$ 10.010,00
3.2.2	Análisis de Formulario de Evaluación	6 días	$ 21.000,00
3.3	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**	**11 días**	**$ 30.009,00**

3.3.1	**Determinación de Propósito**	**5 días**	**$ 15.015,00**
3.3.1.1	Determinación de Plan de Investigación	2 días	$ 6.006,00
3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	3 días	$ 9.009,00
3.3.2	Análisis de Datos	6 días	$ 14.994,00
3.4	INFORME FINAL	1 día	$ 1.498,00
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**108 días**	**$ 235.977,00**
4.1	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**	**18 días**	**$ 38.010,00**
4.1.1	**Análisis de Estrategias**	**10 días**	**$ 18.018,00**
4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler	6 días	$ 6.006,00
4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	4 días	$ 12.012,00
4.1.2	Definición de Estrategia	**8 días**	$ 19.992,00
4.2	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**	**11 días**	**$ 22.512,00**
4.2.1	Definición de Objetivo	**4 días**	$ 12.502,00
4.2.2	**Determinación de Estrategia**	**7 días**	**$ 10.010,00**
4.2.2.1	Determinación de Mensaje	3 días	$ 6.006,00
4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	4 días	$ 4.004,00
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**26 días**	**$ 68.544,00**
4.3.1	Definición de Objetivo	**9 días**	$ 30.506,00
4.3.2	**Determinación de Estructura**	**13 días**	**$ 38.038,00**
4.3.2.1	Estructura de Precios	4 días	$ 16.016,00
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	5 días	$ 10.010,00
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	$ 12.012,00
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	**22 días**	**$ 64.988,00**
4.4.1	**Definición de Estructura**	**10 días**	**$ 35.000,00**
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	$ 10.500,00
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	$ 10.500,00
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	$ 14.000,00
4.4.2	Determinación de Estrategia	**12 días**	$ 29.988,00
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**21 días**	**$ 25.515,00**
4.5.1	**Costos Totales**	**10 días**	**$ 14.504,00**
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	3 días	$ 3.003,00
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	4 días	$ 4.004,00
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	$ 7.497,00
4.5.2	**Gastos Totales**	**11 días**	**$ 11.011,00**
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6 días	$ 6.006,00
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	5 días	$ 5.005,00
4.6	REVISIÓN LEGALES	4 días	$ 8.400,00

4.7	INFORME FINAL	4 días	$ 8.008,00
5	ENTREGA	14 días	$ 28.532,00
5.1	REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	3 días	$ 6.510,00
5.2	ENCUESTA AL CLIENTE	11 días	$ 22.022,00

Como se puede observar la variación en el costo queda evidenciado en:

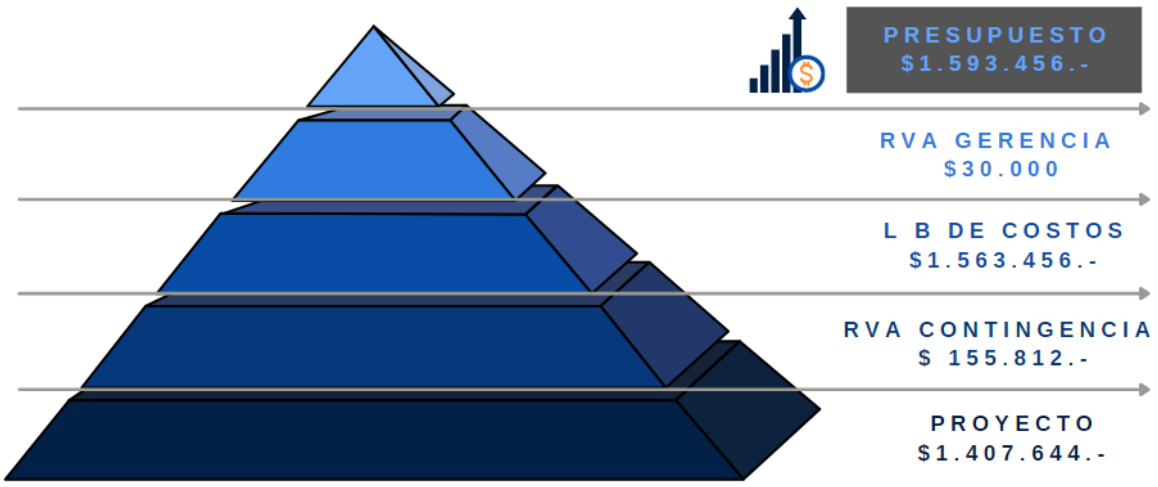
EDT	PAQUETE	DURACIÓN	COSTO
1	GESTIÓN DEL PROYECTO	146 días	$ 826.770,00
1	GESTIÓN DEL PROYECTO - CAMBIO	172 días	$ 950.460,00
VARIACION NOMINAL			$ 123.690,00
VARIACION PORCENTUAL			13%

EDT	PAQUETE	DURACIÓN	COSTO
4	EJECUCIÓN Y CONTROL	82 días	$ 215.460,00
4	EJECUCIÓN Y CONTROL - CAMBIO	108 días	$ 235.977,00
VARIACION NOMINAL			$ 20.517,00
VARIACION PORCENTUAL			9%

VARIACION NOMINAL TOTAL PROYECTO	$ 144.207,00
VARIACION PORCENTUAL TOTAL PROYECTO	9%

3.2.3.3.1 Determinación de presupuesto

Respecto de las reservas, tanto de contingencia como de gestión las mismas no sufrieron variaciones.



3.3 INFORME DE AVANCE

3.3.1 Análisis del Informe de Avance – Primera semana febrero 2021

A través del informe de avance semanal, el cual se lleva a cabo con el equipo del proyecto, según lo descripto en el punto 3.1.1, se pudo advertir que la actividad 4.3.2.2 correspondiente a “Estructura de Equipo de Ventas” sólo se pudo ejecutar el 30% cuando debió ser, a la fecha de la reunión, el 100%.

Este incidente se debe a dos factores, donde sólo uno de ellos se tuvo en cuenta en la gestión de riesgos.

El primer factor se debió al contagio de COVID-19 de dos colaboradores, Bruno Alcas y Laura Oviedo, lo que llevó a utilizar la reserva de contingencia para contrarrestar esta situación tomando la asistencia de personal de la consultora que estaba abocado a otro proyecto y que al momento de producirse el incidente se encontraba con disponibilidad para trabajar, asimismo, dado que se mantuvo en comunicación respecto del proyecto, se pudo cumplir con parte de las actividades, no así con la totalidad.

Luego, lo que no se tuvo en cuenta es que, si bien los colaboradores externos al proyecto y seleccionados para apoyar la ejecución según fases y actividades, se encontraban informados continuamente, la comunicación no fue completa por lo que primero debieron ponerse en autos del avance y el espíritu del proyecto para luego ejecutar las actividades.

En este aspecto, se puede observar que los indicadores del proyecto se encuentran de la siguiente manera:

CPI: 1.03, si bien el cronograma incide directamente en los costos, dado que el proyecto se constituye casi enteramente en salarios, los mismos están cubiertos a la fecha del informe de avance, por lo expuesto se explica el valor del índice.

SPI: 0,63, este indicador es el que releva la mayor preocupación de la reunión y que demuestra una intranquilidad al pensar un pronóstico. Como se mencionó antes, este proyecto al ser predictivo precisa del cumplimiento irrestricto de cada una de las fases, por otra parte, no permite aplicar técnicas para recuperar un cronograma atrasado sin efectuar cambios.

3.3.1.1 Actividades y recursos afectados

EDT	TAREA	DURACION	COMIENZO	FIN	% COMPLETADO	RECURSOS
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**26 días**	**6/1/2021**	**10/2/2021**	**66%**	ANA MARIA DE SANTIS
4.3.1	**Definición de Objetivo**	**9 días**	**6/1/2021**	**22/1/2021**	**100%**	ANA MARIA DE SANTIS; BRUNO ALCA; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES
4.3.2	**Determinación de Estructura**	**13 días**	**25/1/2021**	**10/2/2021**	**42%**	ANA MARIA DE SANTIS
4.3.2.1	Estructura de Precios	4 días	25/1/2021	28/1/2021	100%	BRUNO ALCA; LAURA OVIEDO; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	5 días	29/1/2021	4/2/2021	30%	BRUNO ALCA; LAURA OVIEDO
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	5/2/2021	10/2/2021	0%	BRUNO ALCA; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES

3.3.1.2 Actividades y cronograma afectados

MES	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Ene. 2021			**6** 4.3.1	**7** 4.3.1	**8** 4.3.1
	11 4.3.1	**12** 4.3.1	**13** 4.3.1	**14** 4.3.1	**15** 4.3.1
	18 4.3.1	**19** 4.3.1	**20** 4.3.1	**21** 4.3.1	**22** 4.3.1: 100%
	25 4.3.2.1	**26** 4.3.2.1	**27** 4.3.2.1	**28** 4.3.2.1: 100%	**29** 4.3.2.2
Feb. 2021	**1** 4.3.2.2	**2** 4.3.2.2	**3** 4.3.2.2	**4** 4.3.2.2: 30%	**5** REPORTE DE AVANCE

3.3.2 Formulario monitoreo de riesgos

Dado lo explicado anteriormente, se adjunta el formulario de monitoreo de riesgos confeccionado y aprobado en la reunión semanal N.º 21 donde se aprueba la aplicación del plan de respuesta asociado al riesgo materializado.

Rediseño de Negocio_CH Ind.

INFORME DE MONITOREO DE RIESGOS

REUNIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO Nº	**21**

VERSIÓN	**FECHA**	**HORA**	**REALIZÓ**	**REVISÓ**	**APROBÓ**
1	29/1/2021	09:30	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA	RAQUEL ACUÑA

ASISTENTES

NOMBRE	**CARGO**	**AREA**
RAQUEL ACUÑA	PM	DIRECCION DEL PROYECTO
SABRINA ARIAS	COORDINADORA	COORDINACION DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

AGENDA

ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**TIEMPO PROGRAMADO**
REVISION DE PLANES DE RESPUESTAS	PM	
ESTADO SEGUIMIENTO DE RIESGOS IDENTIFICADOS	PM - SABRINA ARIAS	
IDENTIFICACION NUEVOS RIESGOS	PM - SABRINA ARIAS	

REVISION DE PLANES DE RESPUESTAS

REVISIÓN DE ADECUACIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS PARA RIESGOS YA IDENTIFICADOS (DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS PLANIFICADAS)

SIN MODIFICACIONES

REVISIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA PARA RIESGOS YA IDENTIFICADOS
(DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS PLANIFICADAS)

SIN MODIFICACIONES

VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS
(DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS PLANIFICADAS)

APLICACIÓN DE PLAN DE RESPUESTA DE RIESGO RG.04 - SUMAR COLABORADORES: FRANCO ANDRADA, AMANDA DÍAZ.
A PARTIR DEL 01/02/2021

ESTADO SEGUIMIENTO DE RIESGOS IDENTIFICADOS

RG-04	MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO _
RG-0…	

IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS RIESGOS

CÓD	**NOMBRE**	**RESPONSABLE DE ANÁLISIS**	**FECHA DE ENTREGA ANÁLISIS / REVISIÓN**
RG-……	SIN MODIFICACIONES	SIN MODIFICACIONES	SIN MODIFICACIONES
RG-……	SIN MODIFICACIONES	SIN MODIFICACIONES	SIN MODIFICACIONES

APRUEBA MONITOREO DE RIESGOS	**SI**	**FIRMA PM**	Lic. Acuña, Raquel

3.4 SOLICITUD DE CAMBIO

En función de lo mencionado anteriormente, la PM del proyecto procedió a solicitar un cambio respecto de los recursos asociados al proyecto lo que influye directamente en los costos.

En este caso, se solicitó a la Sponsor aprobar la utilización de la reserva de gestión dado que, si bien se encuentra relacionado con un riesgo (RG.04), la previsión y por consiguiente el análisis del riesgo no fue lo suficientemente acertado.

3.4.1 Formulario de solicitud de cambio

Rediseño de Negocio_CH Ind.

SOLICITUD DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
ORIGINAL	10/2/2021	SABRINA ARIAS	RAQUEL ACUÑA	MAGALÍ AGUELLO

CATEGORÍA DEL CAMBIO			
ALCANCE		RECURSOS	X
CRONOGRAMA	X	PROCEDIMIENTOS	
COSTOS	X	DOCUMENTACIÓN	X
CALIDAD		OTROS	

DESCRIPCIÓN
SE SOLICITA SE APRUEBE LA ADICION DE UN RECURSO AL PROYECTO PARA CUMPLIMENTAR CON LOS PLAZOS ACORDADOS.

JUSTIFICACIÓN
DEBIDO A LA SITUACIÓN SANITARIA DE PUBLICO CONOCIMIENTO Y QUE ESTA AFECTÓ DIRECTAMENTE A COLABORADORES DEL PROYECTO LO CUAL REPRESENTÓ UN RETRASO EN EL ÁREA DE FINANZAS, SE PRECISA DE MAYOR ESFUERZO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

IMPACTO	
ALCANCE	NO SE OBSERVA IMPACTO
CRONOGRAMA	NO SE OBSERVA IMPACTO

CALIDAD	NO SE OBSERVA IMPACTO
COSTOS	INYECCION DE FONDOS POR PATE DE LA SPONSOR $5.140.- RVA DE GERENCIA
FIRMA SPONSOR	Argüello, Magali
FIRMA PM	Lic. Acuña, Raquel

3.4.2 Detalle de recursos según actividades

EDT	TAREA	DURACION	COMIENZO	FIN	RECURSOS
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**26 días**	**6/1/21**	**10/2/21**	**ANA MARIA DE SANTIS**
4.3.1	**Definición de Objetivo**	**9 días**	**6/1/21**	**22/1/21**	**ANA MARIA DE SANTIS; BRUNO ALCA; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES**
4.3.2	**Determinación de Estructura**	**13 días**	**25/1/21**	**10/2/21**	**ANA MARIA DE SANTIS**
4.3.2.1	Estructura de Precios	4 días	25/1/21	28/1/21	BRUNO ALCA; LAURA OVIEDO; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	9 días	29/1/21	10/2/21	**BRUNO ALCA; LAURA OVIEDO**; **AMANDA DÍAZ; FRANCO ANDRADA**
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	17/2/21	22/2/21	**BRUNO ALCA**; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES; AMANDA DÍAZ; **DIEGO BUSTAMANTE**; **FRANCO ANDRADA**
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	**22 días**	**23/2/21**	**25/3/21**	**ROMINA FIGUEROA (COORDINA)**
4.4.1	**Definición de Estructura**	**10 días**	**23/2/21**	**8/3/21**	**ROMINA FIGUEROA (COORDINA)**
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	23/2/21	25/2/21	ARIEL CISNEROS; ROMINA FIGUEROA; ROMINA MIRANDA
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	26/2/21	2/3/21	ARIEL CISNEROS; ROMINA FIGUEROA; ROMINA MIRANDA
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	3/3/21	8/3/21	ARIEL CISNEROS; ROMINA FIGUEROA; ROMINA MIRANDA
4.4.2	**Determinación de Estrategia**	**12 días**	**9/3/21**	**25/3/21**	**ROMINA FIGUEROA (COORDINA); ROMINA MIRANDA**
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**15 días**	**26/3/21**	**16/4/21**	**ANA MARIA DE SANTIS (COORDINA)**
4.5.1	**Costos Totales**	**7 días**	**26/3/21**	**6/4/21**	**ANA MARIA DE SANTIS (COORDINA)**
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	1 día	26/3/21	26/3/21	NATALIA BAIZ; **AMANDA DÍAZ**; **DIEGO BUSTAMANTE**
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	3 días	29/3/21	31/3/21	PABLO TORRES; **DIEGO BUSTAMANTE**; **FRANCO ANDRADA; AMANDA DÍAZ**

4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	jue 1/4/21	mar 6/4/21	ANA MARIA DE SANTIS; LAURA OVIEDO
4.5.2	**Gastos Totales**	**8 días**	**7/4/21**	**16/4/21**	**ANA MARIA DE SANTIS (COORDINA)**
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	7/4/21	9/4/21	NATALIA BAIZ; **FRANCO ANDRADA**
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	5 días	12/4/21	16/4/21	PABLO TORRES
4.6	**REVISIÓN LEGALES**	4 días	19/4/21	22/4/21	**LEGALES**
4.7	**INFORME FINAL**	4 días	27/4/21	30/4/21	**SABRINA ARIAS**
5	**ENTREGA**	**14 días**	**3/5/21**	**20/5/21**	
5.1	**REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN**	3 días	3/5/21	5/5/21	**RAQUEL ACUÑA**
5.2	**ENCUESTA AL CLIENTE**	11 días	6/5/21	20/5/21	**SABRINA ARIAS**

3.4.3 Impacto en el proyecto

3.4.3.1 Recursos

RECURSO	AREA	DESCRIPCIÓN
RAQUEL ACUÑA	**PM**	**PERTENECIENTE AL PROYECTO**
SABRINA ARIAS	COORDINACION ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
JULIA GUTIERREZ	DPTO ESTUDIOS SOCIALES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
LAURA MAZZETTI	DPTO ESTUDIOS SOCIALES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
AGUSTIN IANNIBELLI	DPTO ESTUDIOS SOCIALES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
PAULA GORDILLO	DPTO ESTUDIOS SOCIALES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
VALERIA SOTELO	DPTO ESTUDIOS SOCIALES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
ANA MARIA DE SANTIS	DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS	PERTENECIENTE AL PROYECTO
NATALIA BAIZ	DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS	PERTENECIENTE AL PROYECTO
PABLO TORRES	DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS	PERTENECIENTE AL PROYECTO
BRUNO ALCA	DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS	PERTENECIENTE AL PROYECTO
LAURA OVIEDO	DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS	PERTENECIENTE AL PROYECTO
FRANCO ANDRADA	**DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS**	**COLABORADORES ASIGNADOS MEDIANTE RESERVA DE CONTINGENCIA**
AMANDA DÍAZ	**DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS**	**COLABORADORES ASIGNADOS MEDIANTE RESERVA DE CONTINGENCIA**
DIEGO BUSTAMANTE	**DPTO ESTUDIOS FINANCIEROS**	**APROBADO POR SOLICITUD DE CAMBIO**
ROMINA FIGUEROA	DPTO ESTUDIOS LOGISTICA	PERTENECIENTE AL PROYECTO
ARIEL CISNEROS	DPTO ESTUDIOS LOGISTICA	PERTENECIENTE AL PROYECTO
ROMINA MIRANDA	DPTO ESTUDIOS LOGISTICA	PERTENECIENTE AL PROYECTO
PEDRO BENITEZ	DPTO ESTUDIOS PROVEEDORES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
INDIRA HULAIS	DPTO ESTUDIOS PROVEEDORES	PERTENECIENTE AL PROYECTO
ANDREA GARRONE	DPTO ESTUDIOS PROVEEDORES	PERTENECIENTE AL PROYECTO

3.4.3.2 Costos

Los costos del proyecto sufrieron dos modificaciones que se muestran en el cuadro siguiente en simultáneo, por un lado, la utilización de la reserva de contingencia como plan de respuesta al riesgo materializado y, por otro lado, la aplicación de la modificación aprobada por la Sponsor para la utilización de la reserva de contingencia.

Cabe destacar que ambas situaciones no modifican el total del presupuesto, ya que, como se comentó, fueron absorbidas por las reservas.

EDT	TAREA	DURACION	COSTO
0	**REDISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO_CH.I**	**172 días**	**$ 1.450.687,00**
1	**GESTIÓN DEL PROYECTO**	**172 días**	**$ 950.460,00**
1.1	PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	21 días	$ 45.570,00
1.2	LÍNEAS BASES DEL PROYECTO	20 días	$ 43.400,00
1.3	PLAN DE LAS COMUNICACIONES	21 días	$ 45.570,00
1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	103 días	$ 223.510,00
1.5	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	20 días	$ 43.400,00
1.6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	25 días	$ 54.250,00
1.7	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	14 días	$ 30.380,00
1.8	GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	28 días	$ 60.760,00
1.9	CIERRE	14 días	$ 30.380,00
2	**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**	**15 días**	**$ 115.150,00**
2.1	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	5 días	$ 20.860,00
2.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	5 días	$ 20.860,00
2.3	DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER	4 días	$ 8.680,00
2.4	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1 día	$ 2.170,00
3	**ORGANIZACIÓN Y DISEÑO**	**33 días**	**$ 77.525,00**
3.1	**EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**	**10 días**	**$ 15.008,00**
3.1.1	**Costos Totales**	**6 días**	**$ 9.002,00**
3.1.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	2 días	$ 2.002,00
3.1.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	2 días	$ 2.002,00
3.1.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	2 días	$ 4.998,00
3.1.2	**Gastos Totales**	**6 días**	**$ 6.006,00**
3.1.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	$ 3.003,00
3.1.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	3 días	$ 3.003,00
3.2	**EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL**	**11 días**	**$ 31.010,00**
3.2.1	Confección Formularios de Evaluación	5 días	$ 10.010,00

3.2.2	Análisis de Formulario de Evaluación	6 días	$ 21.000,00
3.3	**EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL**	**11 días**	**$ 30.009,00**
3.3.1	**Determinación de Propósito**	**5 días**	**$ 15.015,00**
3.3.1.1	Determinación de Plan de Investigación	2 días	$ 6.006,00
3.3.1.2	Recopilación de Datos e Información	3 días	$ 9.009,00
3.3.2	Análisis de Datos	6 días	$ 14.994,00
3.4	INFORME FINAL	1 día	$ 1.498,00
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**108 días**	**$ 279.020,00**
4.1	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO RECOMENDADO**	**18 días**	**$ 38.010,00**
4.1.1	**Análisis de Estrategias**	**10 días**	**$ 18.018,00**
4.1.1.1	Análisis Atributos de Kotler	6 días	$ 6.006,00
4.1.1.2	Determinación de Diferenciación	4 días	$ 12.012,00
4.1.2	Definición de Estrategia	**8 días**	$ 19.992,00
4.2	**EVALUACIÓN ESTRATEGIA COMUNICACIÓN RECOMENDADA**	**11 días**	**$ 22.512,00**
4.2.1	Definición de Objetivo	**4 días**	$ 12.502,00
4.2.2	**Determinación de Estrategia**	**7 días**	**$ 10.010,00**
4.2.2.1	Determinación de Mensaje	3 días	$ 6.006,00
4.2.2.2	Determinación de Instrumentos	4 días	$ 4.004,00
4.3	**PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO**	**32 días**	**$ 103.579,00**
4.3.1	Definición de Objetivo	**9 días**	$ 30.506,00
4.3.2	**Determinación de Estructura**	**19 días**	**$ 73.073,00**
4.3.2.1	Estructura de Precios	4 días	$ 16.016,00
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	9 días	$ 33.033,00
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	$ 24.024,00
4.4	**EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO**	**22 días**	**$ 64.988,00**
4.4.1	**Definición de Estructura**	**10 días**	**$ 35.000,00**
4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	$ 10.500,00
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	$ 10.500,00
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	$ 14.000,00
4.4.2	Determinación de Estrategia	**12 días**	$ 29.988,00
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**15 días**	**$ 33.523,00**
4.5.1	**Costos Totales**	**7 días**	**$ 22.512,00**
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	1 día	$ 3.003,00
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	3 días	$ 12.012,00
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	$ 7.497,00
4.5.2	**Gastos Totales**	**8 días**	**$ 11.011,00**
4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	3 días	$ 6.006,00
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operacionales	5 días	$ 5.005,00
4.6	REVISIÓN LEGALES	4 días	$ 8.400,00

4.7	INFORME FINAL	4 días	$ 8.008,00
5	**ENTREGA**	**14 días**	**$ 28.532,00**
5.1	REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN	3 días	$ 6.510,00
5.2	ENCUESTA AL CLIENTE	11 días	$ 22.022,00

3.4.3.2.1 Utilización De Reserva de Contingencia

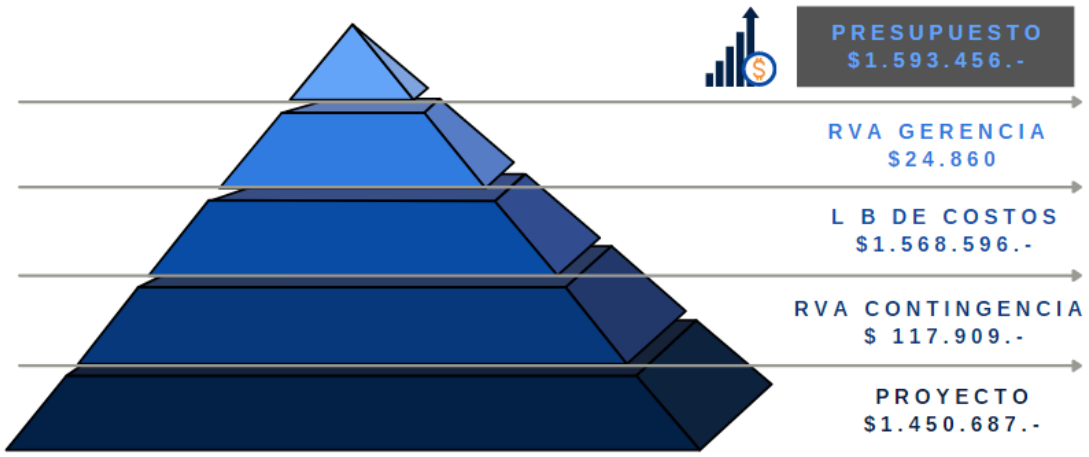
GESTION DE RIESGOS		
EDT	**PAQUETE**	**COSTO**
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**$ 235.977,00**
4	**PLAN DE RESPUESTA RG.04**	**$ 37.903,00**
4	**CONSUMO RESERVA RG.04**	**-$ 37.903,00**
REMANENTE RESERVA DE CONTINGENCIA ASOCIADO A RG.04		**$ 0,00**

EDT	PAQUETE	COSTO
4	**EJECUCIÓN Y CONTROL**	**$ 235.977,00**
4	**CONSUMO RESERVA RG.04**	**$ 37.903,00**
4	**CONSUMO RESERVA DE GERENCIA**	**$5140,00**
4	**TOTAL EJECUCION Y CONTROL**	**$ 279.020,00**

3.4.3.2.2 Utilización De Reserva de Gerencia

RESERVA DE GERENCIA	
TOTAL RESERVA DE GERENCIA	**$ 30.000,00**
CONSUMO RESERVA DE GERENCIA	**-$ 5.140,00**
REMANENTE RESERVA DE GERENCIA	**$ 24.800,00**

3.4.3.2.3 Detalle actualización de presupuesto



3.4.3.3 Alcance

El alcance del proyecto no se ve afectado por el cambio autorizado.

3.4.3.4 Tiempo

Debido a que el tiempo del proyecto ya había sido modificado, extendiéndose la fecha fin del mismo, según Solicitud de Cambio N.º 1, se procedió a realizar un análisis que contemple la adición de esfuerzo para cumplimentar con el cronograma aprobado.

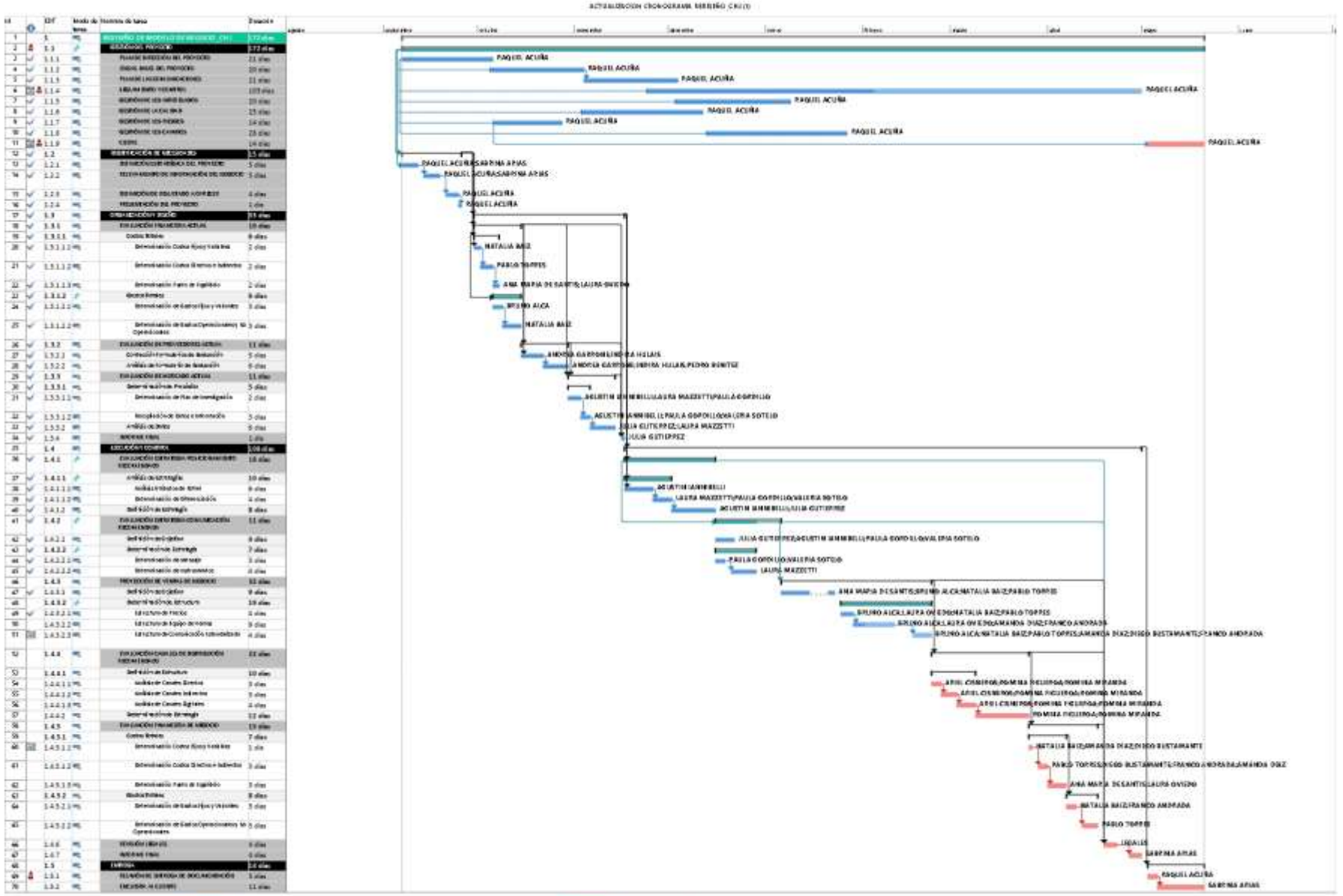
Por lo expuesto, se vio modificada la actividad 4.3.2.2 la cual presentó la demora inicial, extendiéndose en 56 hs/hombre, como también su actividad sucesora, 4.3.2.3, en 112 hs/hombre.

No obstante, accionar sobre las actividades mencionadas no aplacaría completamente el desfasaje, se procedió adicionar esfuerzo en 65hs/hombre a la próxima actividad que compromete al área de finanzas (afectada) para así completar el proyecto el 20 de mayo de 2021.

3.4.3.5 Detalle de recursos

RECURSOS	SITUACIÓN
BRUNO ALCA	AFECTADO POR RG.04
LAURA OVIEDO	AFECTADA POR RG.04
AMANDA DÍAZ	COLABORADORA DESIGNADA PARA REEMPLAZO EN EL ÁREA DE FINANZAS
FRANCO ANDRADA	COLABORADOR DESIGNADO PARA REEMPLAZO EN EL ÁREA DE FINANZAS
DIEGO BUSTAMANTE	COLABORADOR ADICIONAL LUEGO DE SOLICITUD DE CAMBIO

3.4.3.4.1 Actualización cronograma



3.4.3.4.1 Actualización cronograma – Variación esfuerzo

EDT	TAREA	DURACION	INICIO	FIN	COSTO	DURACION	INICIO	FIN	RECURSOS	COSTO	VARIACIÓN NOMINAL COSTO	VARIACION PORCENTUAL COSTO	VARIACIÓN ESFUERZO HS
4	EJECUCIÓN Y CONTROL	108 días	17/11/2020	30/4/2021	$ 235.977,00	108 días	17/11/2020	30/4/2021	RECURSOS	$ 279.020,00	$ 43.043,00	15%	
4.3	PROYECCIÓN DE VENTAS DE NEGOCIO	26 días	6/1/2021	10/2/2021	$ 68.544,00	26 días	6/1/2021	22/2/2021	ANA MARIA DE SANTIS	$ 103.579,00	$ 35.035,00	34%	
4.3.1	Definición de Objetivo	9 días	6/1/2021	22/1/2021	$ 30.506,00	9 días	6/1/2021	22/1/2021	ANA MARIA DE SANTIS; BRUNO ALCA; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES	$ 30.506,00	$ 0,00	0%	
4.3.2	Determinación de Estructura	13 días	25/1/2021	10/2/2021	$ 38.038,00	13 días	25/1/2021	22/2/2021	ANA MARIA DE SANTIS	$ 73.073,00	$ 35.035,00	48%	
4.3.2.1	Estructura de Precios	4 días	25/1/2021	28/1/2021	$ 16.016,00	4 días	25/1/2021	28/1/2021	BRUNO ALCA; LAURA OVIEDO; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES	$ 16.016,00	$ 0,00	0%	
4.3.2.2	Estructura de Equipo de Ventas	5 días	29/1/2021	4/2/2021	$ 10.010,00	9 días	29/1/2021	10/2/2021	BRUNO ALCA; LAURA OVIEDO; AMANDA DÍAZ; FRANCO ANDRADA	$ 33.033,00	$ 23.023,00	70%	56
4.3.2.3	Estructura de Comunicación Estandarizada	4 días	5/2/2021	10/2/2021	$ 12.012,00	4 días	17/2/2021	22/2/2021	BRUNO ALCA; NATALIA BAIZ; PABLO TORRES; AMANDA DÍAZ; DIEGO BUSTAMANTE; FRANCO ANDRADA	$ 24.024,00	$ 12.012,00	50%	112
4.4	EVALUACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN RECOMENDADO	22 días	11/2/2021	16/3/2021	$ 64.988,00	22 días	23/2/2021	25/3/2021	ROMINA FIGUEROA (COORDINA)	$ 64.988,00	$ 0,00	0%	
4.4.1	Definición de Estructura	10 días	11/2/2021	26/2/2021	$ 35.000,00	10 días	23/2/2021	8/3/2021	ROMINA FIGUEROA (COORDINA)	$ 35.000,00	$ 0,00	0%	

4.4.1.1	Análisis de Canales Directos	3 días	11/2/2021	17/2/2021	$ 10.500,00	3 días	23/2/2021	25/2/2021	ARIEL CISNEROS; ROMINA FIGUEROA; ROMINA MIRANDA	$ 10.500,00	$ 0,00	0%	
4.4.1.2	Análisis de Canales Indirectos	3 días	18/2/2021	22/2/2021	$ 10.500,00	3 días	26/2/2021	2/3/2021	ARIEL CISNEROS; ROMINA FIGUEROA; ROMINA MIRANDA	$ 10.500,00	$ 0,00	0%	
4.4.1.3	Análisis de Canales Digitales	4 días	23/2/2021	26/2/2021	$ 14.000,00	4 días	3/3/2021	8/3/2021	ARIEL CISNEROS; ROMINA FIGUEROA; ROMINA MIRANDA	$ 14.000,00	$ 0,00	0%	
4.4.2	**Determinación de Estrategia**	**12 días**	**1/3/2021**	**16/3/2021**	$ 29.988,00	**12 días**	**9/3/2021**	**25/3/2021**	**ROMINA FIGUEROA (COORDINA); ROMINA MIRANDA**	$ 29.988,00	$ 0,00	0%	
4.5	**EVALUACIÓN FINANCIERA DE NEGOCIO**	**21 días**	**17/3/2021**	**16/4/2021**	**$ 25.515,00**	**15 días**	**26/3/2021**	**16/4/2021**	**ANA MARIA DE SANTIS (COORDINA)**	**$ 33.523,00**	$ 8.008,00	24%	
4.5.1	**Costos Totales**	**10 días**	17/3/2021	31/3/2021	**$ 14.504,00**	**7 días**	**26/3/2021**	**6/4/2021**	**ANA MARIA DE SANTIS (COORDINA)**	**$ 22.512,00**	$ 8.008,00	36%	
4.5.1.1	Determinación Costos Fijos y Variables	3 días	17/3/2021	19/3/2021	$ 3.003,00	1 día	26/3/2021	26/3/2021	NATALIA BAIZ; AMANDA DÍAZ; DIEGO BUSTAMANTE	$ 3.003,00	$ 0,00	0%	7
4.5.1.2	Determinación Costos Directos e Indirectos	4 días	22/3/2021	26/3/2021	$ 4.004,00	3 días	29/3/2021	31/3/2021	PABLO TORRES; DIEGO BUSTAMANTE; FRANCO ANDRADA; AMANDA DÍAZ	$ 12.012,00	$ 8.008,00	67%	56
4.5.1.3	Determinación Punto de Equilibrio	3 días	29/3/2021	31/3/2021	$ 7.497,00	3 días	1/4/2021	6/4/2021	ANA MARIA DE SANTIS; LAURA OVIEDO	$ 7.497,00	$ 0,00	0%	
4.5.2	**Gastos Totales**	**11 días**	**1/4/2021**	**16/4/2021**	**$ 11.011,00**	**8 días**	**7/4/2021**	**16/4/2021**	**ANA MARIA DE SANTIS (COORDINA)**	**$ 11.011,00**	$ 0,00	0%	

4.5.2.1	Determinación de Gastos Fijos y Variables	6 días	1/4/2021	9/4/2021	$ 6.006,00	3 días	7/4/2021	9/4/2021	NATALIA BAIZ; FRANCO ANDRADA	$ 6.006,00	$ 0,00	0%	
4.5.2.2	Determinación de Gastos Operacionales y No Operac	5 días	12/4/2021	16/4/2021	$ 5.005,00	5 días	12/4/2021	16/4/2021	PABLO TORRES	$ 5.005,00	$ 0,00	0%	
4.6	**REVISIÓN LEGALES**	**4 días**	**19/4/2021**	**22/4/2021**	$ 8.400,00	4 días	**19/4/2021**	**22/4/2021**	**LEGALES**	$ 8.400,00	$ 0,00	0%	
4.7	**INFORME FINAL**	**4 días**	**27/4/2021**	**30/4/2021**	$ 8.008,00	4 días	**27/4/2021**	**30/4/2021**	**SABRINA ARIAS**	$ 8.008,00	$ 0,00	0%	

3.5 LOG DE ISSUES Y RIESGOS

3.5.1 Riegos

Dado que este aspecto fue tratado en el punto 2.4 del presente trabajo, se traslada la información respecto del registro:

COD	DESCRIPCION DEL RIESGO	CATEGORIA	CAUSA	OBJETIVOS PONDERADOS				TIPO DE RIESGO	ANALISIS				ESTRATEGIA Y RESPUESTA POTENCIAL		LINEA BASE A MODIFICAR	RESPONSABLE
				ALCANCE	COSTO	TIEMPO	CALIDAD		P	I	R	PR	ACCION	DESCRIPCION DE LA ACCION		
RG.01	BAJA DE COLABORADORES AFECTADOS AL PROYECTO	GESTION	ROTACION DE PERSONAL	X	X	X	X	AMENAZA	1	4	4	BAJO	ESCALAR	MANTENER Y BUSCAR MEJORAS DE POLITICAS DE GESTION DE RRHH DE LA CONSULTOTA PARA ASEGURAR LA PERMANENCIA DE TALENTOS		AREA DE RRHH
RG.02	DEVALUACIÓN DE LA MONEDA	EXTERNO	MEDIDAS ECONOMICAS TOMADAS POR EL GOBIERO		X	X	X	AMENAZA	3	4	12	MODERADO	MITIGAR	SE INCLUYE DENTRO DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA UN 4% SOBRE EL COSTO DEL PROYECTO	L B COSTOS L B TIEMPO	PM
RG.03	IMPOSICIONES NO PREVISTRAS TRAS MODIFICACIONES EN LA LEY N.º 27.521	EXTERNO	NUEVA NORMATIVA QUE IMPLICA CAMBIOS EN EL PROYECTO	X	X	X		AMENAZA	1	4	4	BAJO	ACEPTAR	NO SE TOMAN MEDIDAS DADA LA INCERTIDUMBRE ALTA DEL EVENTO. DE MATERIALIZARSE SE ACORDÓ CON LA SPONSOR QUE ELLA SERA RESPONSABLE DEL CAMBIO QUE SURJA	L B ALCANCE L B COSTOS L B TIEMPO	SPONSOR

RG.04	APARICION DE CASOS POSITIVOS DE COVID EN EL PERSONAL AFECTADO	GESTION	CONTAGIOS	X	X	X	X	AMENAZA	5	4	**20**	ALTO	MITIGAR	SE MANTENDRA INFORMADO AL PERSONAL QUE PODRIA SUPLANTAR CADA UNO DE LOS PUESTOS AFECTADOS. SE INCLUYE UN 3% SOBRE EL COSTO DEL PROYECTO PARA HHSS	L B ALCANCE L B COSTOS L B TIEMPO	SABRINA ARIAS
RG.05	NO CONSEGUIR MUESTRAS DE ANÁLISIS EN EL TIEMPO ESTIMADO	TECNICO	FALTA DE CONCURRENCIA DE ENCUENSTADS		X	X		AMENAZA	2	4	**8**	MODERADO	MITIGAR	INCORPORACION DE ESFUERZO EN EL CRONOGRAMA, EL CUAL IMPACTA EN LA LINEA BASE DE COSTOS EN UN 5% EN LA RESERVA DE CONTINGENCIA	L B COSTOS L B TIEMPO	PM - SABRINA ARIAS
RG.06	CORRECCION DE INFORME FINAL POR RECOMENDACIÓN DICTAMEN	TECNICO	NO TENER EN CUENTA LA TOTALIDAD DE ASPECTOS LEGALES EN EL INFORME		X	X		AMENAZA	3	3	**9**	MODERADO	MITIGAR	INCORPORACION DE ESFUERZO EN EL CRONOGRAMA, EL CUAL IMPACTA EN LA LÍNEA BASE DE COSTOS EN UN 0,3% EN LA RESERVA DE CONTINGENCIA	L B COSTOS L B TIEMPO	PM - SABRINA ARIAS

3.5.2 Issues

LOG DE ISSUES					
COD	**ISSUE**	**RIESGO ASOCIADO**	**EFECTO**	**RESOLUCION**	**CONFLICTO**
IS. 01	RETRASO EN LA EJECUCION DE ACTIVIDADES DEBIDO AL REEMPLAZO DE COLABORADORES	RG.04	DEMORA EN LAS TAREAS ASOCIADAS AL AREA FINANCIERA (4.3: PROYECCION DE VENTAS DE NEGOCIO - 4.5: EVALUACION FINANCIERA DE NEGOCIO)	SE SOLICITÓ CAMBIO EN LA LÍNEA BASE DE COSTOS - RESERVA DE GERENCIA	LA GESTION DEL RIESGO ASOCIADO NO FUE SUFICIENTE

3.6 ANALISIS DE CAUSA DE PROBLEMAS

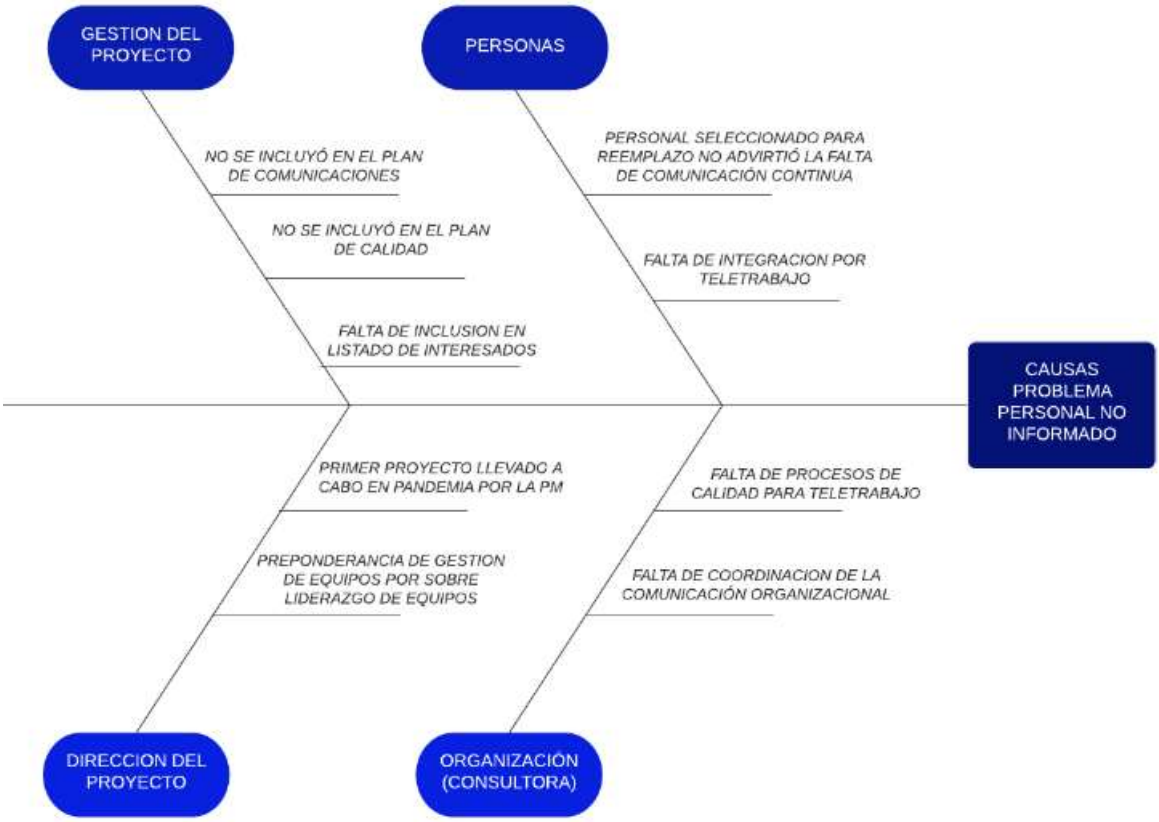
3.6.1 Técnica “LOS 5 POR QUÉ”

El análisis de causa raíz es una técnica analítica utilizada para determinar el motivo subyacente básico que causa una variación, un defecto o un riesgo. También puede ser utilizado como una técnica para identificar las causas raíz de un problema y solucionarlas. Cuando se eliminan todas las causas raíz de un problema, el problema no se repite.

PROBLEMA	COLABORADORES SELECCIONADOS PARA REEMPLAZO MAL INFORMADOS		CAUSA RAIZ "5 POR QUÉ"
N.º DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA	
#1	¿POR QUÉ LOS COLABORADORES ESTÁN MAL INFORMADOS?	NO CONOCEN EL AVANCE DEL PROYECTO	EFECTO
#2	¿POR QUÉ NO CONOCEN EL AVANCE DEL PROYECTO?	SOLO FUE INFORMADO EL ALCANCE, EL CRONOGRAMA Y EL PRESUPUESTO APROBADO.	ACONTECIMIENTO
#3	¿POR QUÉ SOLO FUE INFORMADO EL ALCANCE, EL CRONOGRAMA Y EL PRESUPUESTO APROBADO?	LA ENCARGADA DE LA COMUNICACIÓN DESCONOCÍA QUE DEBÍA COMPARTIR LAS MINUTAS DE REUNIONES DE ESTADO	CAUSA
#4	¿POR QUÉ LA ENCARGADA DESCONOCÍA QUE DEBÍA COMPARTIR LAS MINUTAS?	NO FUE ESTABLECIDO ESPECIFICAMENTE COMO UNA ACTIVIDAD EN LA EDT	
#5	¿POR QUÉ NO SE INCLUYÓ EN LA EDT?	NO FUE INCLUIDO POR LA PM EN EL PLAN DE COMUNIACIONES	

3.6.1 Diagrama de Ishikawa

Si bien mediante el cuadro anterior se pudo establecer la causa raíz del issue que se presentó en el proyecto, se procede a tratar de identificar, mediante el diagrama de Ishikawa, las relaciones múltiples de causa-efecto del problema de fondo que presenta el proyecto, el cual será tratado más adelante en la conclusión final de este trabajo.


GESTION DEL PROYECTO
PERSONAS
NO SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE COMUNICACIONES
NO SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE CALIDAD
FALTA DE INCLUSION EN LISTADO DE INTERESADOS
PERSONAL SELECCIONADO PARA REEMPLAZO NO ADVIRTIÓ LA FALTA DE COMUNICACIÓN CONTINUA
FALTA DE INTEGRACION POR TELETRABAJO
CAUSAS PROBLEMA PERSONAL NO INFORMADO
PRIMER PROYECTO LLEVADO A CABO EN PANDEMIA POR LA PM
PREPONDERANCIA DE GESTION DE EQUIPOS POR SOBRE LIDERAZGO DE EQUIPOS
FALTA DE PROCESOS DE CALIDAD PARA TELETRABAJO
FALTA DE COORDINACION DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DIRECCION DEL PROYECTO
ORGANIZACIÓN (CONSULTORA)

GRUPO DE PROCESO: IV) CIERRE

4.1 INTRODUCCION

4.1.1 Cierre del proyecto

El cierre del Proyecto incluye los procesos necesarios para finalizar el trabajo definido en el Plan para la Dirección del Proyecto y hacer entrega de todos los entregables que cumplen sus objetivos. Es un proceso formal con acciones determinadas para completar oficialmente el Proyecto.

El proyecto no puede darse por concluido hasta que el cliente no acepte su resultado.

4.1.1 Registro de aceptación

Rediseño de Negocio_CH Ind.

ACTA DE ACEPTACION DEL PROYECTO

VERSIÓN	FECHA	HORA	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ
1	21/5/2021	09:30	RAQUEL ACUÑA	RAQUEL ACUÑA	MAGALI ARGUELLO

DECLARACION DE A ACEPTACION FORMAL

POR MEDIO DE LA PRESENTE ACTA SE DEJA CONSTANCIA DE LA FINALIZACION Y ACEPTACION DEL PROYECTO "Rediseño de Negocio- Chato Indumentaria" A CARGO DE LA CONSULTORA "Cuántica - Consultoría Organizacional", INICIADO EL 07 DE SEPTIEMBRE DE 2020 Y CULMINANDO EL 20 DE MAYO DE 2021.
EN ESTE PUNTO SE DA POR CULMINADO EL PROYECTO, POR LO QUE HABIENDO CONSTATADO LA SPONSOR Y LA PM LA FINALIZAION, ENTREGA Y ACEPTACION DE LA RECOMENDACON PARA EL RESIDEÑO DE NEGOCIO CON TODA LA DOCUMENTACION PERTINENTE SE CERTIFICA EL CIERRE DEL PROYECTO, EL CUAL CULMINA DE MANERA EXITOSA.
EL PROYECTO COMPRENDÍA LA ENTREGA DE LOS SIGUIENTES ENTREGABLES

1. Dirección del proyecto
2. Inicio
Documentación de Inicio
Reporte de control de avance
3. Análisis actual del negocio
Determinación de punto de equilibrio actual
Evaluación de proveedores
Evaluación de mercado
Evaluación de competencia
4. Análisis potencial del negocio
Determinación de punto de equilibrio potencial
Evaluación de canales de distribución

Evaluación de estrategia de comercialización
Evaluación de proyección de ventas
Evaluación de estrategia de comunicación
Evaluación de estrategia de posicionamiento
5. Cierre
Documentación de cierre

LOS ABAJO FIRMANTES DAN CONFORMIDAD AL CONTENIDO DEL PRESENTE DOCUMENTO:

OBSERVACIONES ADICIONALES
-

ACEPTADO POR		
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	**FIRMA**	**FECHA**
MAGALI ARGUELLO		20/5/2021

DISTRIBUIDO Y ACEPTADO		
NOMBRE DEL STAKEHOLDER	**FIRMA**	**FECHA**
MAGALI ARGUELLO		20/5/2021
RAQUEL ACUÑA		20/5/2021
SABRINA ARIAS		20/5/2021

4.1.2 Reporte de cierre

4.1.3 Análisis del cierre del proyecto

4.1.3.1 Alcance

El objetivo del alcance del proyecto quedó determinado por el cumplimiento de la dirección del proyecto que diera lugar a identificar las necesidades del proyecto, analizar y emitir un informe de la situación actual del negocio Chato Indumentaria y analizar y emitir un informe de la situación buscada del negocio.

La expectativa del cumplimiento del alcance era lo más importante del proyecto, por lo que debía cumplirse y el mismo fue completado y aceptado por la Sponsor.

4.1.3.2 Costo

El objetivo del costo del proyecto se estableció en ARS $1.449.249.-, basados en la estimación oportunamente realizada. De acuerdo con la gestión de la calidad del proyecto, la gestión del costo se considera exitosa ya que, si bien se vio afectada por dos solicitudes de cambio, la única que afectó directamente al costo fue la solicitada por la Sponsor quien, al adicionar alcance al proyecto, debió afrontar la decisión con inyección de fondos, sin variar lo gestionado por la dirección del proyecto.

4.1.3.3 Tiempo

El objetivo del tiempo del proyecto se estableció en 146 días hábiles, basados en la estimación oportunamente realizada, lo cual insumía aproximadamente 7 meses. De acuerdo con la gestión de la calidad del proyecto, la gestión del tiempo se considera exitosa ya que, si bien se debió correr la fecha de finalización debido a la solicitud de cambio N.º 1, la extensión constituyó un incremento del 15%, siendo el límite un 20%.

4.1.4 Encuesta al cliente

Con el objeto de analizar la satisfacción del cliente, quien recibe el entregable en cada etapa, se utilizará la siguiente encuesta, los resultados se incorporarán al documento “Lecciones aprendidas” del proyecto.:

Rediseño de Negocio_CH Ind.

ENCUESTA A CLIENTE

Nº	

ENTREGABLE	**FECHA**

CLIENTE		
NOMBRE	**CARGO**	**CONTACTO**

NIVEL DE SATISFACCIÓN						
CONCEPTO	**EVALUACION (MARCAR CON UNA X)**					
PUNTUALIDAD DE LA ENTREGA	ANTES DE TIEMPO		A TIEMPO		CON RETRASO	
CUMPLIMIENTO DEL ALCANCE	MAYOR		ESPERADO		MENOR	
CUMPLIMIENTO DEL COSTO	MAYOR		ESPERADO		MENOR	
CUMPLIMIENTO DE ESPECTATIVAS	SUPERA		CUMPLE		NO CUMPLE	
CALIDAD PRODUCTO/ENTREGABLE	SUPERA		CUMPLE		NO CUMPLE	

RECOMENDACIONES

OBSERVACIONES

ANEXO EDT AMPLIADA

ESTRUCTURA DE DESGLOCE DE TRABAJO (EDT)

Cuántica Consultora

- PROYECTO REDISEÑO MODELO DE NEGOCIO
  - 1.0 GESTIÓN DEL PROYECTO
    - 1.1 PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO
    - 1.2 LÍNEAS BASES DEL PROYECTO
    - 1.3 PLAN DE LAS COMUNICACIONES
    - 1.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL
    - 1.5 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS
    - 1.6 GESTIÓN DE LA CALIDAD
    - 1.7 GESTIÓN DE LOS RIESGOS
    - 1.8 GESTIÓN DE LOS CAMBIOS
    - 1.9 CIERRE
  - 2.0 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES
    - 2.1 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO
    - 2.2 RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DEL NEGOCIO
    - 2.3 DEFINICIÓN DE RESULTADO A OFRECER
    - 2.4 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
  - 3.0 ORGANIZACIÓN Y DISEÑO
    - 3.1 EVALUACIÓN FINANCIERA ACTUAL
      - 3.1.1 COSTOS TOTALES
        - 3.1.1.1 DETERMINACION COSTOS FIJOS Y VARIABLES
        - 3.1.1.2 DETERMINACION COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS
        - 3.1.1.3 DETERMINACION PUNTO DE EQUILIBRIO
      - 3.1.2 GASTOS TOTALES
        - 3.1.2.1 DETERMINACION GASTOS FIJOS Y VARIABLES
        - 3.1.2.2 DETERMINACION GASTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES
    - 3.2 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ACTUAL
      - 3.2.1 CONFECCION DE FORMULARIOS DE EVALUACION
      - 3.2.2 ANALISIS DE FORMULARIOS DE EVLUACION
    - 3.3 EVALUACIÓN DE MERCADO ACTUAL
      - 3.3.1 DETERMINACION DE PROPOSITO
        - 3.3.1 DETERMINACION DE PLAN DE INVESTIGACION
        - 3.3.2 RECOPILACION DE DATOS E INFORMACION
      - 3.3.2 ANALISIS DE DATOS
    - 3.4 iNFORME FINAL
  - 4.0 EJECUCIÓN Y CONTROL
    - 4.1 EVALUACION DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO BUSCADO
      - 4.1.2 ANALISIS DE ESTRATEGIAS
        - 4.1.2.1 ANALISIS ATRIBUTOS DE KOTLER
        - 4.1.2.2 DETERMINACION DE DIFERENCIACION
      - 4.1.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA
    - 4.2 EVALUACION DE ESTRATEGIA DE COMUNICACION BUSCADA
      - 4.2.1 DEFINICION DE OBJETIVO
      - 4.2.2 DETERMINACION DE ESTRATEGIA
        - 4.2.2.1 DETERMINACION DE MENSAJE
        - 4.2.2.2 DETERMINACION DE INSTRUMENTOS
    - 4.3 PROYECCION DE VENTAS BUSCADA
      - 4.3.1 DEFINICION DE OBJETIVO
      - 4.3.2 DETERMINACION DE ESTRUCTURA
        - 4.3.2.1 ESTRUCTURA DE PRECIOS
        - 4.3.2.2 ESTRUCTURA DE EQUIPO DE VENTAS
        - 4.3.2.3 ESTRUCTURA DE COMUNICACION ESTANDARIZADA
    - 4.4 EVALUACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCION BUSCADOS
      - 4.4.1 DEFINICION DE ESTRUCTURA
        - 4.4.1.2 ANALISIS CANAL DIRECTO
        - 4.4.1.2 ANALISIS CANAL INDIRECTO
        - 4.4.1.3 ANALISIS CANAL WEB
      - 4.4.2 DETERMINACION DE ESTRATEGIA
    - 4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA BUSCADA
      - 4.5.1 COSTOS TOTALES
        - 4.5.1.1 DETERMINACION COSTOS FIJOS Y VARIABLES
        - 4.5.1.2 DETERMINACION COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS
        - 4.5.1.3 DETERMINACION PUNTO DE EQUILIBRIO
      - 4.5.2 GASTOS TOTALES
        - 4.5.2.1 DETERMINACION DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES
        - 4.5.2.2 DETERMINACION GASTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES
    - 4.6 REVISIÓN LEGALES
    - 4.7 INFORME FINAL
  - 5.0 ENTREGA
    - 5.1 REUNIÓN DE ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN
    - 5.2 ENCUESTA AL CLIENTE

CONCLUSIÓN FINAL

REFLEXION PERSONAL

Análisis del issue presentado

Supuestos del trabajo:

- Primer proyecto asignado para ser dirigido por la PM Raquel Acuña.
- Contexto de pandemia: Teletrabajo

Como se mencionó en el apartado 3.6.1 al querer establecer las relaciones de causa – efecto, se llegó a la conclusión de que la PM del proyecto debe tener en cuenta cuestiones inherentes al liderazgo de equipos ya que, dada la supuesta inexperiencia en el rol (pensada para la riqueza del TFE) sumado a las contingencias ocasionadas por el contexto sanitario actual, la misma no pudo advertir la importancia de la comunicación con el equipo del proyecto.

Así, a modo de reflexión y considerando relevantes aspectos de liderazgo, negociación, gestión de los equipos de trabajo y aquellos relacionados con las competencias directivas genéricas, creo que muchas veces se considera, erróneamente, que dirigir un proyecto se limita a coordinar las actividades necesarias para la consecución de un objetivo vinculado únicamente a la triple restricción de los proyectos. Sin embargo, de esta manera, se obstaculiza la posibilidad de disolver dificultades que se encuentran en el desempeño del/la PM o en su equipo, lo que llevaría a influir de manera negativa el recorrido hacia los resultados, por ejemplo, y tomando la expresión de Sun Tzu (El arte de la guerra, 2009) si las instrucciones no están claras y las órdenes no han sido explicadas por completo, el comandante es el responsable.

Por consiguiente, uno de los grandes retos que enfrenta el director de proyectos es comprender que cuenta con un arma en la comunicación y en el lenguaje, como factores claves para el éxito de todo proyecto, ya que juegan un papel fundamental en la influencia del equipo.

El rol de líder hoy exige un nuevo modelo de gestión en el cual se motiva, planifica, gestiona, controla y evalúan los resultados de un equipo que tendrá como resultado final el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, este líder debe tomar como eje las conversaciones como generadoras de resultados, dentro de un equipo y con el entorno para mantener el enfoque hacia la meta, tomando decisiones en base no sólo a los hechos visibles sino teniendo en cuenta que debajo de ellas hay patrones, estructuras y modelos mentales de reflexión y aprendizaje, ya que estos modelos no sólo determinan el modo de interpretar el mundo sino también el modo de actuar (Senge, 1992).

Referencias

Dr. Levy, A. (2020). *PENTA, Comando empresarial en la era del desconocimiento.* Buenos Aires: Atlantic Internacional University.

Project Management Institute, I. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute.* Newtown Square, Pennsylvania: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.

Senge, P. (1992). *La quinta Disciplina.* Buenos Aires: Granica.

Serra, R. (2000). *El nuevo juego de los negocios.* Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Tzu, S. (2009). *El arte de la guerra.* Brontes.